



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**“EVALUACIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS EN EL DEPARTAMENTO DE
CRÉDITO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PROMOCIÓN
DE VIDA ASOCIADA LTDA. PROVIDA. EN EL PERIODO 2016 “**

Trabajo de Titulación Previo la Obtención del
Título de Contador Público Auditor.
Modalidad: “Proyecto Integrador”

AUTORAS: JENNIFFER CRISTINA MEDINA VIVAR

C.I. 0706563889

LILIA JUDIHD ZUMBA NACIPUCHA

C.I. 0104247192

DIRECTOR: ING.ALEX SANTIAGO VÁZQUEZ CALDERÓN

C.I. 0102143989

CUENCA – ECUADOR

2018



RESUMEN

Las instituciones financieras, pertenecen a un mercado de alto grado de complejidad e incertidumbre, especialmente el sector cooperativo que por su tamaño y estructura pueden ser vulnerables a los riesgos. Es por esta razón que nuestro Proyecto Integrador tiene como propósito realizar **“La Evaluación de Riesgos Operativos en el Departamento de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Promoción de Vida Asociada Ltda. PROVIDA”**. En el **periodo 2016**. Con el fin de administrar los riesgos adecuadamente lo que permitirá a la institución financiera disminuir las pérdidas económicas y fortalecer su imagen corporativa.

Para este proyecto de investigación realizaremos la evaluación del riesgo operativo utilizando la metodología del COSO ERM, que permite identificar, evaluar, responder, comunicar y monitorear los riesgos que tiene la Cooperativa. Para identificar el riesgo se aplicará el cuestionario de control interno, la observación directa y los flujogramas, para luego poder evaluar mediante la aplicación de la matriz de riesgo, donde se identificarán los riesgos de nivel de confianza bajo.

Una vez identificados los riesgos potenciales se establece estrategias, procesos, políticas y metodologías con el fin de reducir su impacto, una adecuada administración del riesgo permitirá alcanzar los objetivos de la institución financiera.

Palabras claves

Riesgo operativo, COSO ERM, nivel de confianza, nivel de riesgo, estrategias



ABSTRACT

Financial institutions are part of a high level of complexity and uncertainty market. In particular, the cooperative sector which owing to its size and structure could be susceptible to risks. For this reason our integrating project intends to conduct **“An assessment of the operational risks in the Department of Credit of the Savings and Credit Cooperative (Cooperativa de Ahorro y Crédito Promoción de Vida Asociada Ltda. PROVIDA) in the period 2016”** the purpose is to manage the susceptible risks properly thus enabling the financial institution to reduce the economic loss and strengthen its corporate image.

For this research project we will conduct an operational risk assessment using the COSO ERM methodology that allows identifying, evaluating, responding, communicating, and monitoring the risks of the cooperative. In order to identify the risks a questionnaire of internal control, direct observation, and flow charts will be used. Subsequently, the risks of low confidence will be identified through the application of a risk matrix.

Once the potential risks are identified, strategies, procedures, policies, and methodologies will be established in order to reduce the impact. An adequate risk management will enable the financial institution to achieve its objectives.

KEY WORDS

Operational Risk, COSO ERM, Level of Confidence, Level of Risk, Strategies



INDICE

Contenido

RESUMEN	2
ABSTRACT.....	3
INDICE	4
Índice de Ilustraciones	7
Índice de Tablas	8
Índice de Gráficos	9
CLÁUSULA DE LICENCIA Y AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	10
Cláusula de propiedad intelectual	12
DEDICATORIA	14
AGRADECIMIENTO	15
INTRODUCCIÓN.....	16
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	17
Listado de Problemas.....	17
DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS	18
Objetivo General.....	18
Objetivos Específicos	18
ELABORACIÓN DEL MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA.....	19
Marco de Antecedentes.....	19
Marco Teórico.....	21
Marco Conceptual.....	28
DISEÑO METODOLÓGICO	30
a) Tipo de investigación	30
b) Método de la investigación.....	31
CAPÍTULO I	32
ANTECEDENTES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO	32
1.1. La Empresa	32
1.1.1. Reseña histórica	32



1.1.2.	Misión.....	33
1.1.3.	Visión.....	33
1.1.4.	Ubicación Geográfica	34
1.1.5.	Objetivos	34
1.1.6.	Valores y principios	35
	Principios:.....	35
1.1.7.	Organigrama COAC Promoción de Vida Asociada Ltda. (PROVIDA)	37
1.1.8.	Portafolio de Productos y Servicios	40
1.2.	Análisis FODA	42
1.3	Análisis del Departamento de Créditos y Cobranzas	43
1.3.1.	Etapas en el proceso de Crédito	43
1.3.2.	Responsabilidades de todos los niveles Aprobación	44
1.3.3.	Política de Crédito COAC PROVIDA	45
1.3.4.	Ficha Técnica de Crédito	46
1.3.5	Fortalecimiento del Fondo Irrepartible de Reserva Legal.....	52
1.3.6	Políticas de Seguimiento y Recuperación de la Cartera.....	53
	CAPÍTULO II Fundamento Teórico.....	55
2.1.	Conocimiento de la normativa.....	55
2.1.1	Institucionalidad de la Economía Popular y Solidaria	56
2.1.2	Generalidades del Sector financiero Cooperativista	58
2.2.	Tipos de Riesgos en el sector cooperativista	60
2.2.1.	Concepto de Riesgo	60
2.2.2	Riesgo de Crédito	60
2.2.3	Riesgo de Liquidez.....	61
2.2.4	Riesgo de mercado.....	61
2.2.4.1	Riesgo de tipo de cambio:.....	61
2.2.4.2	Riesgo de tasa de interés	62
2.2.5	Riesgo Legal.....	63
2.2.6	Riesgo de Reputación.....	63
2.2.7	Riesgo operativo	63
2.2.7.1	Definición de Riesgo Operativo.....	63
2.2.7.2	Factores del Riesgo Operativo	63



2.2.7.3 Tipos de Eventos de Riesgos Operativos	69
2.3. Fundamentos de COSO II E.R.M.....	70
2.3.1. Definición de E.R.M.....	70
2.3.2. Objetivos del E.R.M.....	71
2.3.3. Componentes del E.R.M.....	72
2.3.3.1. Ambiente interno.....	72
2.3.3.2. Establecimiento de objetivos.....	74
2.3.3.3. Identificación de eventos.....	78
2.3.3.4. Evaluación de los riesgos	80
2.3.3.5 Respuesta al riesgo.	81
2.3.3.6 Actividades de control.	83
2.3.3.7. Información y comunicación.....	84
2.3.3.8 Supervisión y Monitoreo.....	85
2.3.4. Beneficios y limitaciones del E.R.M	86
CAPÍTULO III	87
Implementación COSO – ERM, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Próvida.	87
2.1. Gestión de riesgo basado en el COSO E.R.M.	88
3.2 Métodos para Evaluar la Gestión de Riesgo Operativo	88
3.2.1 Cuestionario de Control Interno	89
3.2.2. Evaluación del Sistema de Control Interno Cooperativa de Ahorro y Crédito PROVIDA Ltda.	102
3.3 MAPA DE RIESGO	123
3.4. MAPA DE CONTROL	127
3.5. FLUJOGRAMA DE PROCESOS DE OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	132
3.6. FLUJOGRAMA DE PROCESOS GESTIÓN DE COBRANZA.....	133
3.7. MAPA DE RIESGOS IDENTIFICADOS EN PROCESO DE CRÉDITO	137
3.8 Diseñar estrategias para la mitigación riesgo.	139
CAPÍTULO IV	147
4.1. Conclusiones y Recomendaciones	147
4.2. Limitaciones	153
4.3 Informe de control interno	153
4.3.1. Hallazgos	162



Bibliografía	174
Anexo	175
Anexo 1 Resultados de la encuesta de satisfacción al cliente de la cooperativa PROVIDA Ltda.	175
Anexo 2 Autorización para Consulta de Buró de Crédito	177
Anexo 3 Solicitud de Crédito.....	178
Anexo 4 Expedientes de los socios	179

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1 Valores de la COAC PROVIDA.....	35
Ilustración 2 Principios de la COAC PROVIDA.....	36
Ilustración 3 Organigrama Estructural PROVIDA	37
Ilustración 4 Consejo de Administración	38
Ilustración 5 Consejo de Vigilancia.....	39
Ilustración 6 Comité de Crédito	39
Ilustración 7 FODA PROVIDA.....	42
Ilustración 8 Etapas en la Concesión de Créditos	44
Ilustración 9 Responsabilidades de los niveles de aprobación COAC PROVIDA	45
Ilustración 10 Tipos de Crédito de la COAC PROVIDA	46
Ilustración 11 Factores para Determinar el Riesgo de Crédito	61
Ilustración 12 Sistema de Tipo de Cambio	62
Ilustración 13 Función de las Tasas de Interés	62
Ilustración 14 Factores de riesgo operativo.....	63
Ilustración 15 Políticas vinculadas al factor "Procesos"	65
Ilustración 16 Procesos vinculados al factor Persona	66
Ilustración 17 Requerimientos para la Administración de la Tecnología de la Información.....	67
Ilustración 18 Objetivos del COSO ERM	71
Ilustración 19 Factores del Componente Establecimiento de Objetivos.	74
Ilustración 20 Categorías del Objetivo Específico	75
Ilustración 21 Categoría de los objetivos.....	76
Ilustración 22 Relación Entre Objetivos y Componentes	77
Ilustración 23 Factores Internos y Externos	78
Ilustración 24 Componentes de la Evaluación del Riesgo	80
Ilustración 25 Categorías de Respuestas.....	82
Ilustración 26 Tipos de Controles Sobre Los Sistema de Información.....	83
Ilustración 27 Factores del Componente de Información y Comunicación.....	84
Ilustración 28 Los Propósitos de la Auditoria Externa.....	86
Ilustración 29 Beneficios y Limitaciones del E.R.M.	86



Ilustración 30 Métodos de evaluación de riesgo.....	88
Ilustración 31 Consejo de Administración.....	106
Ilustración 32 Consejo de Vigilancia.....	107
Ilustración 33 Flujograma de Procesos: Otorgamiento de Crédito.....	132
Ilustración 34 FLUJOGRAMA DE PROCESOS GESTIÓN DE COBRANZA	133
Ilustración 35 Mapa de Riesgos Identificados en Proceso de Crédito	137

Índice de Tablas

Tabla 1 Segmentación del Sector Financiero Popular y Solidario.....	33
Tabla 2 Objetivos Estratégicos de la COAC PROVIDA	34
Tabla 3 Productos Financieros de la COAC PROVIDA	41
Tabla 4 Ficha Técnica de Crédito de Consumo	46
Tabla 5 Ficha Técnica de Crédito Microcrédito.....	48
Tabla 6 Ficha Técnica de Crédito Inmobiliario	50
Tabla 7 Fondo Irrepartible de Reserva Legal.....	52
Tabla 8 Gestión de Cobranza COAC PROVIDA LTDA.....	54
Tabla 9 Eventos de Pérdidas.....	69
Tabla 10: Factores Del Componente Ambiente Interno	72
Tabla 11 Identificación de Eventos	79
Tabla 12 Cuestionario de Control Interno	89
Tabla 13 Nivel de confianza y nivel de riesgo COSO ERM.....	102
Tabla 14 Nivel de Confianza y Nivel de Riesgo componente: Ambiente Interno.....	103
Tabla 15 Estructura para la Administración del Riesgo.....	105
Tabla 16 Nivel de Confianza y Nivel de Riesgo componente: Establecimiento de Objetivos	108
Tabla 17 Nivel de Confianza y Nivel de Riesgo componente: Identificación de Eventos	110
Tabla 18 Nivel de Confianza y Nivel de Riesgo componente: Evaluación de Riesgos	112
Tabla 19 Nivel de Confianza del Componente Respuesta al riesgo	114
Tabla 20 Nivel de confianza del componente Actividades de control.....	116
Tabla 21 Nivel de confianza del Componente de Comunicación e Información	118
Tabla 22 Nivel de confianza del componente Supervisión y Monitoreo	120
Tabla 23 Valoración de probabilidad e impacto	121
Tabla 24 Tabla de semaforización.....	122
Tabla 25 Mapa de riesgo.....	123
Tabla 26 Mapa de Control	127
Tabla 27 Identificación de Riesgo Operativo en el Proceso de Otorgamiento de un Crédito.....	135
Tabla 28 Identificación de Riesgo Operativo en el Proceso de Gestión de Cobranza	135



Tabla 29	Calificación de Riesgos Operativos Identificados.....	136
Tabla 30	Controles Aplicables a COAC PROVIDA CIA. LTDA	138
Tabla 31	Indicadores para Medir el Desempeño en los Procesos de Crédito	139
Tabla 32	Categoría de Riesgos	142
Tabla 33	Matriz De Respuesta Al Riesgo	144
Tabla 34	Formato de encuesta.....	145

Índice de Gráficos

Grafico 1	Ambiente interno	104
Grafico 2	Establecimiento de Objetivos	109
Grafico 3	Identificación de Eventos.....	110
Grafico 4	Evaluación de Riesgos	113
Grafico 5	Respuesta al Riesgo	114
Grafico 6	Actividades de Control.....	116
Grafico 7	Comunicación e Información	119
Grafico 8	Supervisión y Monitoreo	120



CLÁUSULA DE LICENCIA Y AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL

Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio Institucional

Jennifer Cristina Medina Vivar en calidad de autora y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación **"EVALUACIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS EN EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PROMOCIÓN DE VIDA ASOCIADA LTDA. PROVIDA. EN EL PERIODO 2016"**, de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, enero 25 del 2018

Jennifer Cristina Medina Vivar

C.I: 0706563889



Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio Institucional

Lilia Judihd Zumba Nacipucha en calidad de autora y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación **"EVALUACIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS EN EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PROMOCIÓN DE VIDA ASOCIADA LTDA. PROVIDA. EN EL PERIODO 2016"**, de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, enero 25 del 2018

Lilia Judihd Zumba Nacipucha

C.I: 0104247192



Cláusula de propiedad intelectual

Cláusula de Propiedad Intelectual

Jennifer Cristina Medina Vivar, autora del trabajo de titulación **"EVALUACIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS EN EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PROMOCIÓN DE VIDA ASOCIADA LTDA. PROVIDA. EN EL PERIODO 2016"**, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, enero 25 del 2018

Jennifer Cristina Medina Vivar

C.I: 0706563889



Cláusula de Propiedad Intelectual

Lilia Judihd Zumba Nacipucha, autora del trabajo de titulación **"EVALUACIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS EN EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PROMOCIÓN DE VIDA ASOCIADA LTDA. PROVIDA. EN EL PERIODO 2016"**, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, enero 25 del 2018

Lilia Judihd Zumba Nacipucha

C.I. 0104247192



DEDICATORIA

Este trabajo de investigación la dedico primeramente a Dios por haberme concedido la vida, la sapiencia y la paz. Agradezco a mis padres, a mi esposo porque ellos siempre me apoyan con su compañía, amor y consejos para que siempre alcance mis sueños y objetivos, a mis tres amores que han sido mi fortaleza y el motivo para seguir adelante Karen, Joel y Camila. A mis amigos, familiares que siempre han contribuido para que alcance mis metas.

Lilia Zumba

Con mucho cariño dedico el presente trabajo a mis padres por su amor y apoyo incondicional en todo momento, a mis hermanos que me apoyan día a día, a mi cuñada y sobrinita que han contribuido para poder alcanzar mis metas, a mi novio por su compañía y comprensión.

Jennifer Medina



AGRADECIMIENTO

Nuestro agradecimiento en primer lugar es a Dios porque nos ha permitido terminar nuestra carrera universitaria, a nuestros padres por apoyarnos y ser nuestro pilar de apoyo, a la Universidad de Cuenca por abrirnos sus puertas para darnos la oportunidad de prepararnos y ser profesionales con capacidades científicas y sociales. También va nuestro sincero agradecimiento a nuestros docentes que nos enseñaron y formaron para ser unos profesionales que aporten al desarrollo social y económico del país.

Agradecemos de manera especial al Ing. Sergio Guambaña Gerente General de la Cooperativa PROVIDA Ltda. Y al Ing. Geovanny Guambaña, por darnos la oportunidad de realizar nuestro trabajo de investigación en esta reconocida institución permitiendo aplicar en la práctica nuestros conocimientos.

Jeniffer Medina

Lilia Zumba



INTRODUCCIÓN

En los últimos años ha incrementado los riesgos para las cooperativas debido a la volatilidad y complejidad del entorno financiero, lo que hace necesario una buena gestión de los riesgos especialmente de los riesgos operativos con el objetivo de disminuir su impacto y las pérdidas que surgen de eventos adversos si no son contrarrestadas a tiempo.

Estas son las premisas que lleva a realizar este trabajo de investigación, donde se evaluará la gestión de riesgo operativo en el departamento de crédito de la cooperativa de ahorro y crédito PROVIDA Ltda. En el periodo 2016. Para el análisis de los factores de riesgo operativo (procesos, personas, tecnología de la información y eventos externos), se utilizará la metodología de Coso ERM, flujogramas y observación directa. Acciones que permitirán, identificar, evaluar, controlar y monitorear los riesgos.

Una vez identificados los riesgos potenciales que afectan a la institución financiera, se procederá a dar respuesta a los mismos hasta dejar un nivel aceptable, mediante el establecimiento de estrategias que ayuden a contrarrestar el riesgo.

Se dará a conocer a la administración los resultados obtenidos en la evaluación del riesgo operativo con sus respectivas recomendaciones y sugerencias de acciones correctivas con el fin de que se disminuya el impacto de los riesgos.

El control adecuado de los riesgos permitirá a la cooperativa disminuir la pérdida financiera y alcanzar sus objetivos de manera eficiente y eficaz, garantizando la continuidad del negocio.



FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La cooperativa de ahorro y crédito Promoción de Vida Asociada PROVIDA, está expuesta a varias dificultades en las diferentes áreas, en especial el departamento de crédito y gestión de cobranza, debido a la falta de un sistema de control interno apropiado, falta de un delegado encargado de la administración integral de riesgos, desconocimiento y sobrecargas de trabajo con relación a los procesos y gestión crediticia, ausencia de políticas de crédito bien definidas, competencia desleal de mercado, inconvenientes con los sistemas tecnológicos y sus seguridades. Estas son algunas de las limitaciones que la COAC enfrenta, dando como resultado retrasos y prácticas incorrectas en las actividades operativas y financieras, además aumenta el riesgo operativo de la institución, ya que no existen metodologías y herramientas para la identificación, evaluación, control y monitoreo de los riesgos inherentes o propios del negocio, también el nivel de cartera vencida aumenta debido a la inexistencia de un departamento específico de gestión de recuperación de los créditos otorgados. Además la ausencia de un sistema informático actualizado que soporte las operaciones y transacciones diarias del negocio es para la cooperativa una debilidad frente a otras instituciones financieras. Tales riesgos ocasionan pérdidas económicas afectando notablemente la estructura financiera de la cooperativa y pérdida de la imagen corporativa de la institución, lo que impide el cumplimiento efectivo de las metas institucionales y la eficiencia en la gestión de riesgo operativo.

Listado de Problemas

1. Existe un deficiente control interno a los procesos de recuperación de cartera.
2. Ambiente de trabajo inadecuado.
3. Problemas en la comunicación entre el oficial de crédito y los socios.



4. Desconocimiento del oficial de crédito sobre las normas y gestión crediticia.
5. Inobservancia de las normas y políticas de crédito.
6. Falta de evaluación de desempeño a funcionarios encargados de las operaciones de crédito.
7. Falta de análisis y control previo al otorgamiento de crédito.
8. Incremento de la cartera de crédito vencida.
9. Inexistencia de una persona encargada de administrar el riesgo.
10. La cooperativa no cuenta con políticas de crédito bien definidas.
11. Falta de una unidad de riesgo operacional.
12. Interrupción de las actividades del negocio por fallas en los servicios público (Energía Eléctrica).
13. Inadecuados sistemas de seguridad.
14. Software inadecuado.

DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS

Objetivo General

Analizar y evaluar la administración de riesgos en los diferentes procesos del departamento de crédito, proporcionando a la alta dirección información oportuna que le permita establecer planes de acción, mejorar la toma de decisiones y brindar un servicio eficiente y eficaz a los socios.

Objetivos Específicos

- Analizar el departamento de crédito y cobranza y la situación actual de la COAC "PROVIDA" en concordancia con las políticas de crédito y órganos reguladores de la institución.
- Evaluar los procedimientos del departamento de crédito mediante COSO ERM y establecer herramientas de control interno para mitigar los riesgos operativos de la institución.



- Establecer estrategias y planes de contingencia para la administración de riesgos que permita a la alta gerencia tomar buenas decisiones.

ELABORACIÓN DEL MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA

Marco de Antecedentes

Autor: Pesantez Criollo, Marcia Marlene

Año: 2012

Tema: Evaluación de riesgos operativos e implementación de un plan de contingencia en la cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo

Previo a la obtención de título: Magister en contabilidad y Auditoría

Resumen: La alta competitividad en el sector financiero ha impulsado a las instituciones financieras a incursionar en nuevos mercados y a trabajar con nuevos productos; lo cual ha aumentado la complejidad de sus operaciones y de su perfil de riesgo, exigiendo un análisis más profundo de todos los riesgos. En este sentido, una adecuada administración y supervisión del riesgo operacional es uno de los desafíos más grandes a los que se enfrentan las instituciones financieras debiendo canalizar sus recursos, tanto financieros como humanos para implementar un adecuado marco de gestión del riesgo operacional basado en el Nuevo Acuerdo de Basilea II, que tiene como objetivo principal lograr una medición del capital regulatorio más sensible al RIESGO, complementada con la profundización del proceso de supervisión bancaria y de disciplina de mercado. Esta nueva normativa, de carácter flexible y profesional, introduce en el seno del gobierno corporativo de las entidades financieras nuevos elementos que afectarán a su cultura interna (cultura de gestión de los riesgos), afectando a las decisiones estratégicas y a la organización de las entidades, incentivando a la mejora de la calidad de sus procesos, servicios y



operaciones. Todo lo cual supone un aliciente para perseguir la eficiencia continua a nivel individual y a nivel del sistema financiero, con visos de adquirir dimensión estratégica. De esta manera, se abre un espacio para la investigación y creatividad en la aplicación y desarrollo de los postulados científicos de la Economía de la Empresa, con posibilidades de incorporarlos a otros sectores empresariales de similar afectación por los riesgos operativos.

Autor: Machuca Contreras, Jhon Alejandro

Año: 2011

Tema: Guía para la evaluación del sistema de riesgo operativo en la cooperativa de ahorro y crédito Jardín Azuayo.

Previo a la obtención de título: Magister en contabilidad y Auditoria

Resumen: Esta tesis es un compendio que reúne la investigación de un tema de actualidad en el ámbito financiero local, nacional e internacional; que propone a las personas interesadas en la gestión de riesgos operacionales, información metodológica con un enfoque de propuesta de fundamentos prácticos y útiles para la practicidad del trabajo que realizan los analistas de riesgos en el ámbito financiero y no financiero de la economía.

Autor: Sinchi Molina, Yolanda Raquel

Año: 2012

Tema: Diagnóstico del riesgo operativo en las áreas de crédito y cobranza de la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Merced matriz Cuenca, en el período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de julio del 2012

Previo a la obtención de título: Ingeniería en contabilidad y auditoria

Resumen: El estudio y tratamiento del riesgo operativo dentro de las Instituciones Financieras hoy en día es considerado de gran importancia por la Alta Gerencia ya que al no dar la importancia necesaria podría ocasionar pérdidas monetarias, las actividades que conforman los procesos deben ser



analizadas con el propósito de limitar la presencia de riesgos o contrarrestar el efecto que puedan ocasionar con la elaboración de una matriz de riesgo operativo y por ende un plan de contingencia con sus respectivas acciones de control.

Marco Teórico

Ley De La Superintendencia De Economía Popular Y Solidaria

Según Art 283 (Constitución de la República del Ecuador, 2008) establece que: el sistema económico es social y solidario; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, estado y mercado; se integra por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la constitución determine. La económica popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios. (pág. 139)

Además en el Art. 311 de la misma constitución señala que: el sector financiero popular y solidario se compondrán de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro. Las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidario (...) recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria. (pág. 147)

En el Art. 319 de la (Constitución de la República del Ecuador, 2008) reconoce diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales, públicas o privadas, familiares, domésticas y mixtas. (pág. 150)

Según el Art. 1 (Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario , 2011) se define a la economía popular y



solidaria como: (...) una forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital. (pág. 2)

COMPONENTES DEL MODELO COSO – ERM

El modelo COSO ERM es una metodología idónea para asegurar un control interno que minimice el riesgo corporativo. La gestión de riesgos corporativos está conformada por ocho componentes relacionados entre sí, los cuales se describen brevemente a continuación.

Ambiente de control.

Consiste en el establecimiento de un entorno que estimule e inflencie la actividad del personal con respecto al control de sus actividades. Es en esencia el principal elemento sobre el que sustenta o actúa los otros componentes, indispensable para la realización de los objetivos de control. (Estupiñan Gaitan , 2006, pág. 27)

Establecimiento de objetivos.

Dentro del contexto de la misión o visión, se establecen objetivos estratégicos y objetivos relacionados, así como los relacionados con las operaciones que aportan efectividad y eficiencia en las actividades operativas,



ayudando en la presentación de reportes internos y externos. (Estupiñan Gaitan , 2006, pág. 68)

Identificación de eventos.

La metodología de identificación de eventos puede comprender una combinación de técnicas vinculadas con herramientas de apoyo como la identificación de eventos pasados como futuros (...). Potencialmente los eventos tienen un impacto negativo, positivos o de ambos, representando los primeros riesgos inmediatos, mediatos o de largo plazo, los cuales deben ser evaluados dentro del ERM. (Estupiñan Gaitan , 2006, pág. 69)

Evaluación de riesgos.

Según Estupiñan Gaitan (2006) “La evaluación de riesgo le permite a una entidad considerar como los eventos potenciales pueden afectar el logro de los objetivos. La gerencia puede valorar los eventos bajo dos perspectivas: probabilidad de ocurrencia e impacto...” (pág. 69)

Respuesta al riesgo.

“La respuesta al riesgo identifica y evalúa las posibles respuestas de los riesgos y considera su efecto en la probabilidad y el impacto. Esta metodología cae dentro de las categorías de evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo...” (Estupiñan Gaitan , 2006, pág. 70)

Actividades de control

“Las actividades de control son políticas y procedimientos que se establecen e implantan para ayudar a asegurar que las respuestas a los riesgos



se llevan a cabo eficazmente. Son parte del proceso de las empresas para llevar a cabo sus objetivos...” (Estupiñan Gaitan , 2006, pág. 70)

Información y comunicación

“La información relevante se identifica, capta y comunica en forma y plazo adecuado para permitir al personal afrontar sus responsabilidades. Una comunicación eficaz debe producirse en un sentido amplio, fluyendo en todas direcciones dentro de la entidad...” (Estupiñan Gaitan , 2006, pág. 70)

Monitoreo

“La totalidad de la gestión de riesgos corporativos se supervisa, realizando modificaciones oportunas cuando se necesiten. Esta supervisión se lleva a cabo mediante actividades permanentes de la dirección, evaluaciones independientes o ambas actuaciones a la vez...” (Estupiñan Gaitan , 2006, pág. 70)

OBJETIVOS DE LA GESTION DE RIESGO CORPORATIVO

Todas las entidades tienen desde el momento de su creación una misión y una visión particulares, a partir de las mismas la dirección establece estrategias y fija objetivos a lograr durante el ciclo de vida de la entidad. Tales objetivos comienza a un nivel macro, hasta convertirse en objetivos más específicos y fáciles de medir. La idea de la gestión de riesgo corporativo se basa en proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos organizacionales. Los mismos se dividen en cuatro categorías:



- **Objetivos Estratégico.-** “Se trata de los objetivos establecidos al más alto nivel, relacionados con la misión y visión de la empresa” (Abella Rubio, 2006)
- **Objetivos Operativos.-** “Se trata de aquellos relacionados directamente con la eficiencia y eficacia de las operaciones, incluyendo objetivos relacionados con el desempeño y la rentabilidad” (Abella Rubio, 2006).
- **Objetivos relacionados con el reporte o información.-** “Se trata de aquellos objetivos que afectan la efectividad del reporte de la información interna y externa” (Abella Rubio, 2006).
- **Objetivos relacionados con el cumplimiento.-** “Se trata de aquellos objetivos relacionados con el cumplimiento de la compañía con todas aquellas leyes y regulaciones que le son aplicadas” (Abella Rubio, 2006).

RIESGO

Concepto de Riesgo

“Riesgo es la probabilidad de que una amenaza se convierta en un desastre. La vulnerabilidad o las amenazas por separado no representan peligro, pero si se juntan se convierte en un riesgo...” (Soldano, 2008).

Clasificación del riesgo

Las instituciones del sistema financiero deberán tener una eficiente gestión integral de riesgo ya que se encuentran expuestas a varios riesgos que pudieran afectar en mayor o menor grado a la institución. De ahí que citamos los siguientes entre los más importantes:

Riesgo de mercado

Riesgo de mercado: Es el riesgo de pérdida potencial derivado de un movimiento adverso en el nivel o volatilidad del precio de los instrumentos



financieros asociados a una posición, cartera o entidad. Incluye los riesgos de tipo de interés, tipos de cambio, precio de las acciones, precio de los instrumentos derivados y commodities. (Gómez, Diego; López, Jesús Miguel, 2012, pág. 15)

Riesgo de crédito

Según (Gómez, Diego; López, Jesús Miguel, 2012) manifiesta que “riesgo de crédito: Es el riesgo de pérdida motivado por la posibilidad de incumplimiento de la contrapartida de sus obligaciones contractuales. Se incluye en el los riesgos de insolvencia (contraparte y emisor), el riesgo país, el riesgo de liquidación y el riesgo de entrega...” (pág. 28).

Riesgo Operacional

Según (Gómez, Diego; López, Jesús Miguel, 2012) manifiesta que “riesgo operacional: Es el riesgo de pérdidas financieras derivadas de un mal funcionamiento de los sistemas de información y control interno, fallos humanos en el tratamiento de las operaciones y sucesos inesperados, relacionados con el soporte interno/externo e infraestructura operacional...” (pág. 28).

Riesgo de Liquidez

Según (Gómez, Diego; López, Jesús Miguel, 2012) manifiesta que “riesgo de liquidez: Es el riesgo de no poder deshacer una posición en el mercado sin afectar al precio del producto correspondiente, haciendo difícil u oneroso su cobertura. Incluye también la imposibilidad de financiarse en el interbancario en la cuantía necesaria. ...” (pág. 28).

Riesgo Normativo

Riesgo normativo: Es el riesgo de pérdida debido a que un contrato no pueda ser ejecutado porque las operaciones no se encuentren dentro del marco legal establecido por la autoridad competente o bien por condicionamiento de



tipo fiscal no contemplado inicialmente en la negociación del instrumento financiero. (Gómez, Diego; López, Jesús Miguel, 2012, pág. 28).

Riesgo Legal

Es la posibilidad de que ocurra cambios en la legislación que afecten negativamente al inversionista en aspectos tales como repatriación de lo invertido y sus rendimientos, conversión a dólares, impuestos, negociabilidad de los instrumentos, bancarrota, derechos del inversionista minoritario, derecho a la información para tomar decisiones, regulación y custodia. (Morales Castro, Arturo; Morales Castro, José Antonio, 2002, pág. 163).

Riesgo de Tasa de Interés.

Pérdida debido al movimiento de las tasa de interés. Básicamente es una forma de riesgo de mercado que se relaciona con los instrumentos, cuyo valores está directamente basados en las tasa de interés. Los principales factores que influyen en este riesgo son las políticas gubernamentales o del banco central, y los flujos del capital internacional (Morales Castro, Arturo; Morales Castro, José Antonio, 2002, pág. 163).

RIESGO OPERACIONAL

Importancia del Riesgo Operacional

El riesgo operacional es un hecho que se viene dando en las instituciones financieras desde hace mucho tiempo. La globalización, la alta competencia, las actividades propias del negocio financiero, el desarrollo de la tecnología han obligado a los empresarios y organismos reguladores a crear



conciencia sobre la importancia de gestionar el riesgo operacional y ha despertado el interés de mejorar los sistemas de control interno.

Factores del Riesgo Operativo

Se entiende por factores las fuentes donde se generan los eventos de riesgo operacional. Dichos factores se clasifican según su naturaleza y el elemento generador del riesgo:

Factores Internos

- Recurso Humano
- Proceso
- Tecnología
- Infraestructura

Factores Externos.- Son eventos externos asociados con la fuerza de la naturaleza u ocasionadas por terceros.

Marco Conceptual

Eficiencia: Significa hacer una tarea correctamente y se refiere a la relación que existe entre los insumos y los productos.

Eficacia.- “Hace referencia hacer las tareas correctamente. La administración también se encarga de concluir actividades alcanzando las metas” (David A. Deecenzo, Etephen P. Robbins, 2002).

Economía.- “La voz economía se originó entre los griegos, es forma con el sustantivo OIKOS que significa casa y la terminación del adjetivo NOMOS, del



verbo nemein, que significa arreglar, administrar, manejar. Con estos elementos quedo integrada la palabra OIKONOMOS, que significa el administrador de una cosa” (Alies, 2005).

Talento.–“Es un conjunto de dones naturales o sobrenaturales con que Dios enriquece a los hombres como dotes intelectuales, ingenio, capacidad, prudencia, entre otros” (Alies, 2005).

Competencia.–“Hace referencia a las características de personalidad, devenidas comportamientos, que genera un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados diferentes”. (Alies, 2005).

Responsabilidad Laboral.– “Se entiende como aquellas faltas a las normas en que pueda incurrir un trabajador en el desempeño de su labor contractual” (Alies, 2005).

Indicador.– Circunstancia descubierta empíricamente de las que se puede suponer que indica la existencia de otra circunstancia no observada inmediatamente, según Kleineman (2003) “Los indicadores son señales de que una variable o el valor correspondiente, existe en la realidad, establece, pues, una relación entre una estructura conceptual/teórica y la realidad” (pág. 28).

Reglamentos.– “Los reglamentos son normas jurídicas creadas por el poder ejecutivo, inferior en rango a las leyes; son de carácter general y abstracto” (Lopez, 2006).

Decretos.– “Son las disposiciones del poder ejecutivo que a propuesta de una o varios ministerios se deliberan y aprueban” (Lopez, 2006).

Política económica: Se entiende por política económica los medios que utiliza un gobierno para regular o modificar los asuntos económicos de un país (Arena, 2004).



Ley.- “Es una norma jurídica creada por el poder legislativo del Estado, de obligatoriedad general debidamente promulgada” (Lopez, 2006).

Valor.- “En sentido económico, el valor está representado por la importancia que tienen la satisfacción, bienes y servicios destinados a satisfacer las necesidades del hombre”. (Lopez, 2006).

Trabajo.- “Se ha definido al trabajo como la actividad consciente y racional humana, encaminada a la incorporación de utilidad a las cosas” (Lopez, 2006).

Sistemas.- “Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan” (Cervera, 2001).

Procesos.- “Conjunto de actividades mutuamente relacionadas que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados” (Cervera, 2001).

Rendimiento.- “Ganancia o pérdida total de una inversión durante un período dado: se calcula dividiendo las distribuciones de efectivo del activo durante el período, más el cambio entre el valor de la inversión al inicio del período” (Gitman, 2003).

Riesgo Operativo.- “La posibilidad de que una entidad de crédito incurra en pérdidas debido a la existencia de deficiencias o fallas en los procesos y sistemas, equipos técnicos o humanos inadecuados, o a acontecimientos externos imprevistos” (Alonzo, 2001).

DISEÑO METODOLÓGICO

a) Tipo de investigación

Para realizar este trabajo de investigación utilizaremos el método analítico, y el método descriptivo. El método analítico nos permitirá conocer y observar la información disponible en la institución financiera, analizando todos los procesos de la cooperativa en especial lo relacionado con los elementos del riesgo operativo de manera individual, permitiendo conocer cómo se relación



estos con la teoría y con las normas aplicables, así se obtendrá un conocimiento más claro del comportamiento de cada uno de ellos.

En cuanto a método descriptivo permitirá realizar un análisis mediante la descripción exacta de las actividades y procesos que tiene la cooperativa, esto nos permitirá conocer las situaciones actuales y como están relacionadas las diferentes variables de estudio, mediante la recolección, organización y comparación de las variables obteniendo como resultado la información precisa para dar un informe sobre la situación de la cooperativa y sus posibles riesgos.

Estos métodos permitirán conocer y analizar las situaciones que enfrenta la entidad financiera y en qué ambiente se desarrolla, y su comportamiento de manera que podamos establecer el cumplimiento de la eficiencia, la eficacia y la economía en la utilización de los recursos que dispone la cooperativa.

b) Método de la investigación

El trabajo de investigación se realizará en base al método mixto. En donde el enfoque cuantitativo nos facilita realizar un análisis deductivo mediante cuestionarios, los mismos que serán aplicados tanto al personal administrativo, a los empleados y socios. Con la aplicación de este método lograremos analizar y evaluar los aspectos de la investigación, analizar los problemas, las fortalezas, y las debilidades que tiene la institución financiera dentro del desarrollo de las actividades, logrando encontrar alternativas de mejora que le permitan lograr eficiencia y eficacia dentro de sus actividades. Este método permite identificar en qué medida se ve afectada la cooperativa por los riesgos operativos. Y en cuanto a la investigación cualitativa será necesario el análisis del comportamiento de los procesos que se realiza en la cooperativa para lo cual realizaremos; entrevistas, revisión de documentos, evaluaciones de experiencias personales, que permitirá interactuar con los participantes para recolectar los datos necesarios para el trabajo de investigación. Este método permite realizar un análisis inductivo facilitando



conocer a profundidad y de manera detallada el comportamiento de los eventos adversos de la institución financiera.

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO

1.1. La Empresa

1.1.1. Reseña histórica

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Promoción de Vida Asociada (PROVIDA), tuvo sus inicios con 40 socios fundadores y un capital de 4.000 dólares, que tuvieron la iniciativa de formar esta institución, y desde entonces se ha fortalecido día tras día.

El 24 de Diciembre de 2004 es constituida y aprobada con Acuerdo Ministerial N° 163, e inscrito en el Registro de Cooperativas N° 6738 en Enero de 2005. La cooperativa ha sido la fuente del desarrollo rápido de la parroquia de Ricaurte, parroquias aledañas y de la ciudad de Cuenca, puesto que durante su trayectoria ha contribuido al financiamiento de los diversos proyectos de sus clientes de conformidad con las operaciones y servicios financieros que ofrece. Según la (Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, 2011); Sección 1; Artículo 101 de la Segmentación.- Las cooperativas de ahorro y crédito serán ubicadas en segmentos, con el fin de establecer políticas y regulaciones de forma específica y diferenciada, atendiendo a sus características y particulares, de acuerdo a los siguientes criterios:

- Participación en el sector.
- Volumen de operaciones que desarrollen.
- Número de socios.
- Número y ubicación geográfica de oficinas operativas a nivel local, cantonal, provincial, regional o nacional;
- Monto de activos.
- Patrimonio, y;
- Productos y servicios financieros (pág. 12)

La (Junta de Política de Regulación Monetaria y Financiera, 2015), para la segmentación de las cooperativa de ahorro y crédito establece:



NORMA PARA LA SEGMENTACIÓN DE LAS ENTIDADES DEL SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO

Art 1.- Las entidades del sector Financiero Popular y Solidario de acuerdo al tipo y al saldo de sus activos se ubicarán en los siguientes segmentos:

Tabla 1 Segmentación del Sector Financiero Popular y Solidario

Segmento	Activos (USD)
1	Mayor a 80.000.000,00
2	Mayor a 20.000.000,00 hasta 80.000.000,00
3	Mayor a 5.000.000,00 hasta 20.000.000,00
4	Mayor a 1.000.000,00 hasta 5.000.000,00
5	Hasta 1.000.000,00
	Cajas de ahorro, bancos comunales y cajas comunales

Fuente: Resolución N° 038-2015-F

Elaborado: Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera

1.1.2. Misión

Según (Plan de Desarrollo Estratégico, 2014), de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Promoción de Vida Asociada Ltda. PROVIDA. Establece como misión, “Fortalecer nuestro compromiso con las necesidades de nuestros socios y clientes, ofreciendo productos y servicios eficientes y competitivos”. (pág. 14).

1.1.3. Visión

Según el (Plan de Desarrollo Estratégico, 2014), de la C.O.A.C. PROVIDA. Ltda. Establece como visión, “Ser una cooperativa con un crecimiento sostenido, reconocida por sus productos y servicios de calidad...” (pág. 15).



1.1.4. Ubicación Geográfica

La cooperativa de ahorro y crédito Promoción de Vida Asociada Ltda. PROVIDA, se encuentra localizada en la parroquia urbana de Ricaurte perteneciente al cantón Cuenca en las calles Antonio Ricaurte y Jacinto Flores (Esq.).

1.1.5. Objetivos

1.1.5.1. Objetivos Generales

El objetivo general que se busca a través de esta iniciativa, es la ampliación del acceso al crédito de la microempresa formal e informal urbana, urbana marginal y rural; con el fin de fomentar la habilidad de la población de bajos ingresos y con talento empresarial, puede aprovechar las oportunidades que brinda el país (Provida, 2014).

1.1.5.2. Objetivos Estratégico

Tabla 2 *Objetivos Estratégicos de la COAC PROVIDA*

1	Contar con una plataforma informática que permita una atención rápida, vía la automatización de procesos.
2	Contar con proceso dinámico y eficiente para un servicio oportuno y de calidad en la atención a los socios y clientes.
3	Fortalecer y crear productos de crédito y ahorro que demande el mercado de la institución.
4	Establecer alianzas estratégicas a nivel nacional e internacional.
5	Implementar mecanismos que permita asegurar un margen financiero que permita asegurar la rentabilidad y sostenibilidad institucional.
6	Diseñar e implementar estrategias de marketing e imagen institucional que sirvan al posicionamiento de la institución.

Fuente: 1 (Plan de Desarrollo Estratégico, 2014)

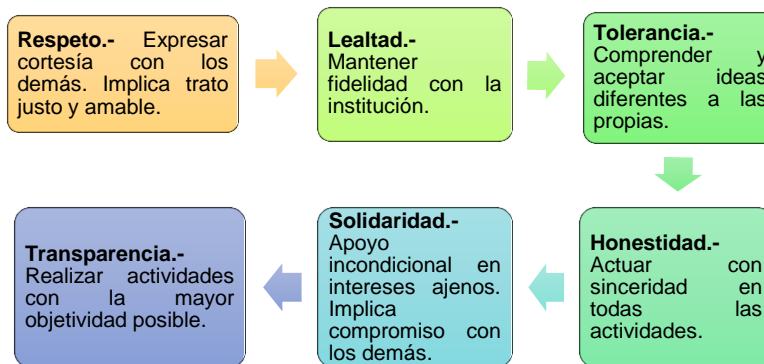
Elaborado por: Las Autoras

1.1.6. Valores y principios

Valores:

Según el (Provida, Plan de Desarrollo Estratégico, 2014), la cooperativa de ahorro y crédito Promoción de Vida Asociado Ltda. PROVIDA establece como guía los siguientes valores corporativos.

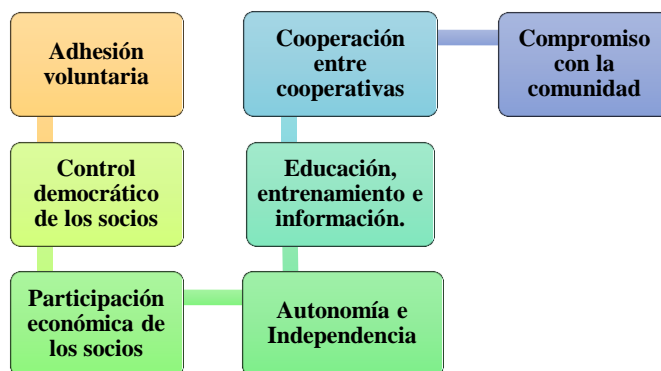
Ilustración 1 Valores de la COAC PROVIDA



Fuente: (Provida, 2014)
Realizado por: Las Autoras.

Principios:

Los principios Institucionales de PROVIDA permiten impulsar la gestión de intermediación financiera sin perder nuestra naturaleza cooperativa, se sustentan en la propuesta universal de los principios cooperativos, a partir de los cual hacemos la siguiente declaración. (Provida, 2014)

Ilustración 2 Principios de la COAC PROVIDA

Fuente: (Provida, 2014)

Realizado por: Las Autoras.

Adhesión voluntaria.-Las cooperativas son organizaciones voluntarias. Abierta a todas las personas que desean asociarse y acepten la responsabilidad como asociado. (pág. 8)

Control democrático de los socios.- Los miembros directivos de la cooperativa son elegidos en la asamblea general de delegados. (pág. 8).

Participación económica de los socios.- Los asociados contribuyen al capital de sus cooperativas y a su vez todos sus asociados, obtienen excedentes que resultan del ejercicio económico. (pág. 8).

Autonomía e Independencia.- Las cooperativas son independientes de ayuda mutua, controlada por sus asociados, mediante un control democrático. (pág. 8).

Educación, entrenamiento e información.- Las cooperativas proporcionan educación y formación a los asociados y parte de sus excedentes son usados para transmitir información a niños y jóvenes acerca de la naturaleza y beneficios cooperativos (pág. 8).

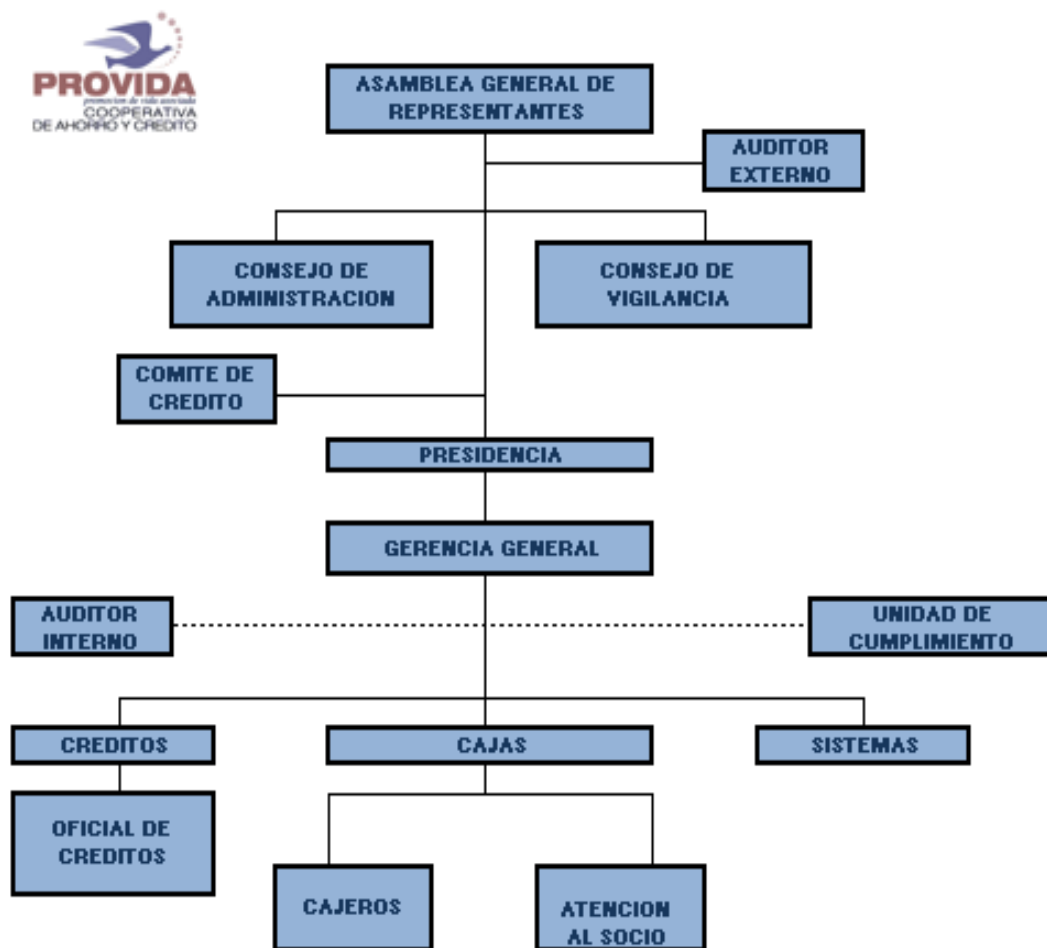
Cooperación entre cooperativas.- Las cooperativa tiene la finalidad de servir eficazmente, trabajando conjuntamente mediante estructuras locales, regionales e internacionales. (pág. 8).



Compromiso por la comunidad.- Se centran en las necesidades y los deseos de los asociados, las cooperativas trabajan para conseguir el desarrollo sostenible de sus comunidades. (pág. 8).

1.1.7.Organigrama COAC Promoción de Vida Asociada Ltda. (PROVIDA)

Ilustración 3 Organigrama Estructural PROVIDA



Fuente: (Plan de Desarrollo Estratégico, 2014)

Elaborado por: Las Autoras

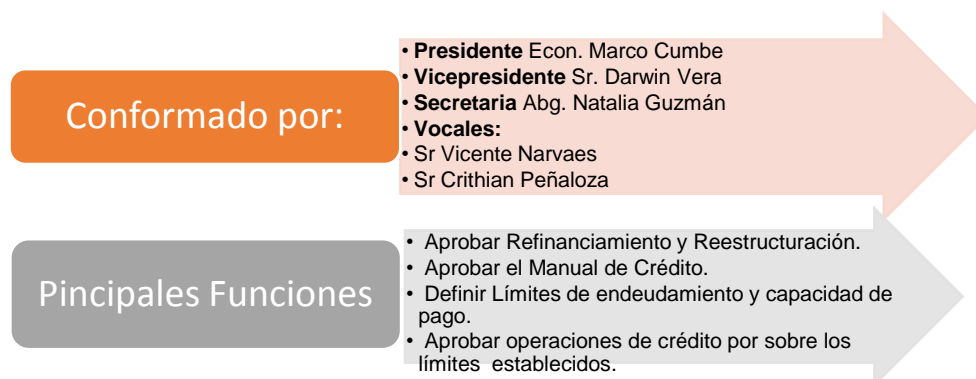
Según el (Provida, Plan de Desarrollo Estratégico, 2014), la Asamblea General es la máxima autoridad en la organización, por lo tanto tiene el poder



decisorio, representativo y democrático dentro de la misma. Sus acuerdos obligan a los socios y demás colaboradores de la COAC cumplir con las normas y políticas internas de conformidad con la ley y estatutos vigentes.

Consejo de Administración. - Es el máximo órgano encargado de dirigir la marcha de PROVIDA, es decir asegurar el desarrollo de la cooperativa, a través del establecimiento de reglamento interno, planes estratégicos y operativos, políticas y actividades que deben ejecutarse. Además se reúnen regularmente para revisar los logros alcanzados, plantear cambios y formular recomendaciones (pág. 9). A continuación se presenta en la siguiente ilustración su conformación y principales funciones:

Ilustración 4 Consejo de Administración



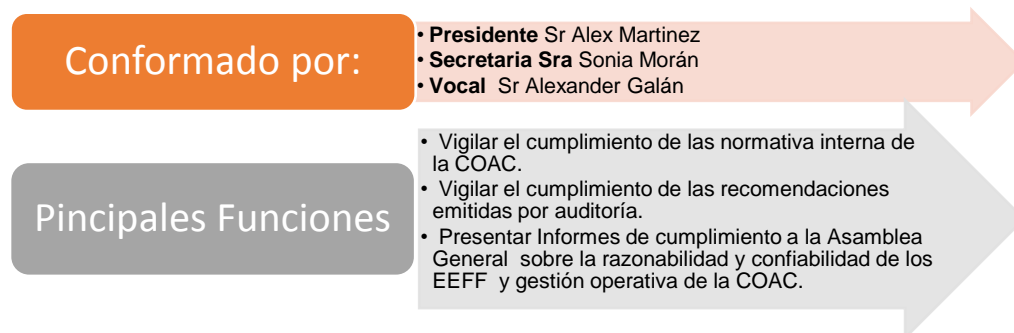
Fuente: Estudio de Campo

Elaborado por: Las Autoras



Concejo de Vigilancia. - Es el órgano de control de las operaciones diarias de la cooperativa, con el fin de velar por los intereses de los socios, de conformidad con la normativa vigente. (pág. 9)

Ilustración 5 Consejo de Vigilancia

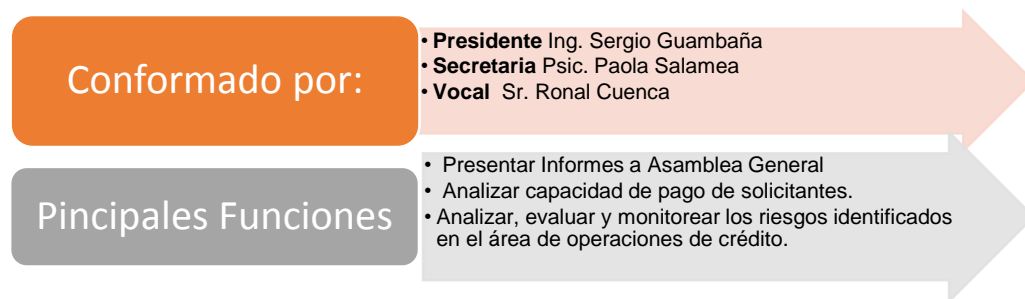


Fuente: Estudio de Campo

Elaborado por: Las Autoras

Comité de Crédito. - Es el órgano encargado de dar apoyo a las actividades de la cooperativa, de escuchar las necesidades de los socios, su principal función es asegurar un nivel óptimo entre el crecimiento, rentabilidad y nivel de riesgo de crédito aceptado. (pág. 9).

Ilustración 6 Comité de Crédito



Fuente: Estudio de Campo

Elaborado por: Las Autoras



Gerencia General. - Es el encargado de la administración de la cooperativa en la aplicación de las políticas y normas internas emanadas por el Concejo de Administración, alineados a las operaciones diarias de la cooperativa. El gerente General lo conforma el Ing. Sergio Guambaña y tiene la responsabilidad de velar e informar tanto a los socios como al Consejo de la Administración del cumplimiento normativo de las tasas de interés y de la adecuada administración de la cartera de crédito y la **gestión de cobranza**. (pág. 9)

1.1.8. Portafolio de Productos y Servicios

Los servicios que presta la COAC PROVIDA se clasifican en: Productos Financieros y Productos no Financieros, los mismos que se detallan a continuación:

Tabla 2 *Productos no Financieros de la COAC PROVIDA*

Pago de Pensiones Escolares	Pagos Nóminas de Empresas	Órdenes de pago a través del Banco Central.
Este servicio lograra: <ul style="list-style-type: none">• Disminución de costos operativos para la Institución Educativa.• Reportes permanentes de pago vía Internet.• Facilidad de pago para padres de familia.• Disminución de riesgo en la transportación de valores.	Este servicio permite: <ul style="list-style-type: none">• Acreditación de sueldos vía internet o cualquier dispositivo electrónico• Permite el ahorro del costo operativo de la empresa.• Los empleados tienen acceso a los servicios sociales y financieros de la cooperativa.	<ul style="list-style-type: none">• Acreditación de libretas de ahorro de transferencias de roles de pago instituciones públicas, privadas, transferencias personales.• Acreditación a la libreta de préstamos concedidos por el IESS.• Transferencias recibidas del exterior (España).



<p>Recaudación de Luz, Agua, Teléfono e Internet</p> <p>Este servicio permite:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Que el beneficiario ahorre tiempo y evite realizar largas filas para el pago de planillas de servicio básico. • Solicitar el pago de sus planillas mediante el débito de su cuenta. 	<p>Sistema Nacional de Pagos</p> <p>Este es un servicio que presta el BCE, a través de las Instituciones del sistema financiero, que permite realizar transferencias financieras, en forma electrónica entre cuenta de un cliente a otra entidad del sistema financiero.</p>	<p>Bono de Desarrollo Humano</p> <p>Es el beneficio monetario mensual, para la cual los beneficiarios deben cumplir los requisitos establecidos por el Programa de Protección Social del Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social que benefician a los que están bajo la línea de pobreza entre los cuales tenemos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pensión para adultos mayores • Pensión para personas con discapacidad (porcentaje de discapacidad igual o mayor al 40%).
--	---	---

Fuente: http://www.provida.fin.ec/servicios.aspx?men_id=7

Realizado por: Las Autoras

Tabla 3 Productos Financieros de la COAC PROVIDA

Captación	Colocación
<p>Cuenta de Ahorro Tradicional.- Cuenta de ahorro a la vista generada para efectuar depósitos y retiros en efectivo, cheques o a través de cajeros automáticos</p>	<p>Crédito de Consumo.- Tipo de crédito destinado para financiar la compra de bienes de consumos o el pago servicios para fines no comerciales.</p>
<p>Cuenta de Ahorro Infantil.- Cuenta de ahorro generada para niños menores de 12 años, con el fin de fomentar una cultura de ahorro en los niños.</p>	<p>Crédito Inmobiliario.- Otorgado a personas naturales con garantía hipotecaria para la adquisición, construcción, ampliación y mejora de bienes inmuebles propios.</p>
<p>Depósitos a plazo fijo. - Son inversiones realizadas por socio/cliente, a través de un certificado de depósito. Donde se pactan los montos y plazos</p>	<p>Microcrédito.- Tipo de crédito orientado a solucionar problemas de financiamiento de actividades económicas a pequeña escala, cuya fuente principal de repago son los ingresos del negocio.</p>

Fuente: http://www.provida.fin.ec/servicios.aspx?men_id=7

Elaborado por: Las Autoras

1.2. Análisis FODA

Ilustración 7 FODA PROVIDA

POSITIVO			NEGATIVO		
ORIGEN INTERNO	<ul style="list-style-type: none">• Organiza eventos sociales de integración para los asociados.• Brinda con frecuencia cursos de capacitación, que buscan fortalecer un sistema práctico, realista y adecuado acorde con el sistema cooperativo• Existe un personal comprometido con la gestión de la empresa, con experiencia en el manejo cooperativo y potencial.• Cuadros Directivos comprometidos con el cambio.• Solidez, rentabilidad que tiene PROVIDA, como se puede observar entre sus principales indicadores y ratios financieros.• Se ha reducido sus tasas de interés activas y pasivas.• Cuenta con ambientes para atender las gestiones de los socios sobre los servicios• Plataforma tecnológica adecuada pero por temas de obsolescencia se debe invertir en su actualización.	FORTALEZA	<ul style="list-style-type: none">• Poco acercamiento real con los socios y su situación• Falta de delimitación de las funciones y líneas de autoridad.• Desbalance en la carga de trabajo en algunas áreas como operaciones.• Cuadros directivos y elecciones ocasionan cambios en las políticas y direcciones.• No existe un compromiso de los socios con PROVIDA, sino socios con necesidades económicas que buscan un medio para apalancarse económicamente• Concentración de la cartera deudora en un grupo de socios que se encuentran con nivel bajo de calificación crediticia.• Se tienen aproximadamente 36 productos diferentes de los cuales solo 9 representan el 85% del movimiento de la COAC.• No se dispone de un sistema de Call Center para facilitar la atención de los socios y descargar administrativamente a otras áreas.• Los sistemas de información podrían colapsar o saturarse si no están diseñados para automatizar los nuevos procesos.	DEBILIDADES	
	<ul style="list-style-type: none">• Crecimiento de los sectores productivos de la economía y el de Cooperativas en general.• Situación económica del país en crecimiento sostenido.• Aumento del ingreso y del empleo, incrementándose también el gasto de la población que demanda nuevos servicios y productos.• Interés del sector privado en invertir en	OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none">• Cambios en las políticas económicas podrían contraer la demanda.• Cambios en la economía mundial podría desacelerar el crecimiento del país.• Volatilidad de los precios internacionales podría exportar inflación.• Elevación de las tasas referenciales del BCE y encarecimiento del crédito en el sistema financiero.• Incremento en los impuestos generados	AMENAZAS	



	asociaciones para negocios y compartir el riesgo.		para las cooperativas.	
	<ul style="list-style-type: none">• Mayor desarrollo de la sociedad ecuatoriana en aspectos sociales y culturales.• Cambio político y apoyo al sistema cooperativo.• Innovación y desarrollo de nuevos productos y servicios, conjuntamente con nuevos sistemas de las TIC que mejoren los procesos.		<ul style="list-style-type: none">• Creación de otras cooperativas o apertura de agencias de instituciones en la zona de influencia de PROVIDA.• Cooperativas que ofrezcan a los clientes mejores servicios y facilidades en la otorgación de préstamos.• Incremento de la brecha de la pobreza entre el quintil más ingreso con el quintil de menos ingresos que puede ocasionar conflictos sociales.	

Fuente: (Provida, 2014)
Realizado por: Las autoras

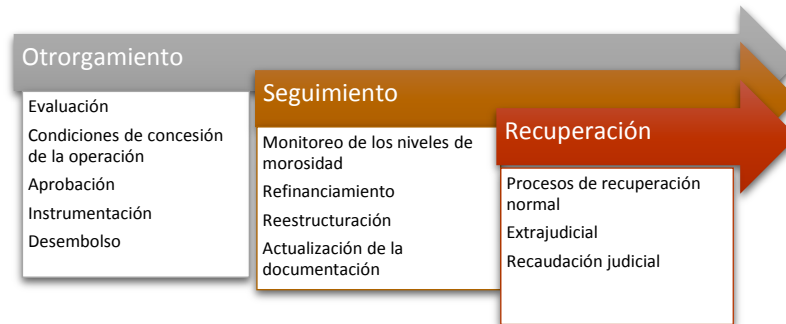
1.3 Análisis del Departamento de Créditos y Cobranzas

Según el (Manual General de Crédito y Cobranza de la COAC PROVIDA LTDA., 2015), para el adecuado desarrollo de las actividades crediticias (colocación y recuperación de los recursos económicos) de la cooperativa, es indispensable que los directivos y personal tengan claramente definidas cuáles son sus funciones y responsabilidades en el área, de conformidad con los lineamientos principales suscritos en el mismo.

1.3.1. Etapas en el proceso de Crédito

La cooperativa PROVIDA dentro del (Manual General de Crédito y Cobranza de la COAC PROVIDA LTDA., 2015), ha establecido las etapas que comprenden el proceso de crédito. A continuación se detallan cada una de las actividades a realizarse en cada etapa.

Ilustración 8 Etapas en la Concesión de Créditos



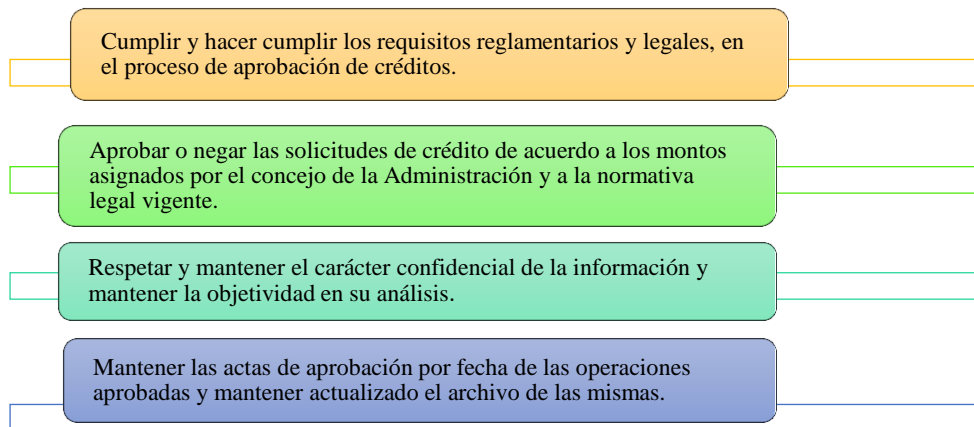
Fuente: (PROVIDA, 2015)
Elaborado por: Las Autoras

1.3.2. Responsabilidades de todos los niveles Aprobación

El manual de crédito (PROVIDA, 2015) establece que son responsabilidades de todos los niveles de aprobación, sin perjuicio de las disposiciones legales y estatutarias las siguientes:



**Ilustración 9 Responsabilidades de los Niveles de Aprobación COAC
PROVIDA**



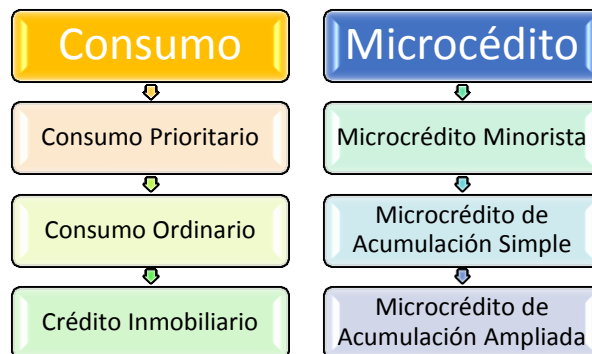
Fuente: (PROVIDA, 2015)
Elaborado por: Las autoras

1.3.3. Política de Crédito COAC PROVIDA

La cooperativa de ahorro y crédito PROVIDA, otorga los créditos de conformidad con las normas que regulan la segmentación de los créditos en la resolución N° 043-2015-F, de la (Junta de Política de Regulación Monetaria y Financiera, 2015). Los cuales se pueden observar en la siguiente ilustración.



Ilustración 10 Tipos de Crédito de la COAC PROVIDA



Fuente: (Manual General de Crédito y Cobranza de la COAC PROVIDA LTDA.,
Elaborado por: Las Autoras

1.3.4. Ficha Técnica de Crédito

Según el (Manual General de Crédito y Cobranza de la COAC PROVIDA LTDA., 2015), los créditos serán otorgados en base a algunas características tales como: plazos, destino del crédito, el monto y tipo de crédito, así también la cooperativa otorgará los créditos en función de la situación económica financiera de la institución, del producto del crédito, de las condiciones del mercado nacional, y las condiciones del segmento. A continuación se presenta de forma resumida la ficha técnica por segmento de crédito.

Tabla 4 Ficha Técnica de Crédito de Consumo

SEGEAMENTO DE CRÉDITO	Crédito de Consumo
DESTINO DE CRÉDITO	Adquisición de bienes y servicios
CLIENTES META	Créditos de consumo otorgado a personas naturales con solvencia comprobada, cuyo objetivo es financiar la adquisición de bienes de consumo o el pago de servicios para fines no comerciales o empresariales.
MONTOS Y PLAZOS	Monto Plazos (meses)



MÁXIMOS		
	501-1000	12
	1001-2500	18
	2501-3500	24
	3501-5000	36
	5001-8000	48
	8001-10000	60
	10000 en adelante	60
TASA DE INTERÉS	TASA PROVIDA	TASA EFECTIVA BCE
Consumo Ordinario	16.05%	17.30%
Consumo Prioritario	16.05%	17.30%
DESEMBOLSO	Acreditación a la cuenta del socio	
GARANTÍA	<p>Deberán estar garantizados con al menos el 140% de la obligación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Garantía quirografaria • Garantía colateral o pignoración de fondos. • Garantía Hipotecaria o Prendaria. 	
Tipo de amortización	Mensual (Amortización Francesa)	
REQUISITOS	<p>Requisitos básicos de deudores-garantes-conyugue</p> <ul style="list-style-type: none"> • Copia de cédula de ciudadanía y certificado de votación a color del solicitante y garantes. • Para socios extranjeros copia de pasaporte a colores. • Copia de RUC Actualizado. • Certificado o justificación de ingresos mensuales. • El último pago de luz o pago actualizados. • Justificación de bienes muebles e inmuebles. • Los 3 últimos roles de pago y/o certificado de trabajo de la institución empleadora (con fecha de ingreso, cargo y remuneración que percibe). • Copia de declaración de Impuesto a la Renta de los 	



	<p>tres últimos ejercicios económicos (si aplica).</p> <p>Excepciones</p> <p>Es responsabilidad del concejo de la administración las operaciones de crédito con las siguientes excepciones.</p> <p><i>Firma del conyugue</i></p> <p>En créditos de hasta USD 3.000,00</p> <p><i>La concesión de un crédito con antecedente de morosidad</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Cuando un socio haya presentado un record negativo en la cooperativa, pero su situación económica actual sea solvente. – Por mora en casas comerciales, servicios básicos (cuyo valor sea igual o menor a USD 300,00) – Cuando en su historial crediticio se registre una calificación adversa máxima (cuyo valor sea igual o menor a USD 300,00) en otras entidades financieras
--	---

Fuente: (Manual General de Crédito y Cobranza de la COAC PROVIDA LTDA., 2015)

Elaborado por: Las Autoras

Tabla 5 Ficha Técnica de Crédito Microcrédito

SEGEAMENTO DE CRÉDITO		Microcrédito	
DESTINO DE CRÉDITO		Otorgado a personas naturales y jurídicas	
CLIENTES META		Otorgado a personas naturales y jurídicas, cuyo giro del negocio este orientado al comercio, producción y prestación de servicios con un estado financiero razonablemente estable.	
MONTOS Y PLAZOS MÁXIMOS		Monto	Plazos (meses)
Monto mínimo USD 300,00 (Dólares Americanos)		300-1000	12
Monto máximo USD 20.000,00 (Dólares		1001-2500	18



Americanos)		
	2501-3500	24
	3501-5000	36
	5001-8000	42
	8001-10000	48
	10000 en adelante	60
TASA DE INTERÉS	TASA PROVIDA	TASA EFECTIVA BCE
Microcrédito Minorista	20%	30,50%
Microcrédito de Acumulación Simple	19,50%	27,50%
Microcrédito de Acumulación Ampliada	18%	25,50%
DESEMBOLSO	Acreditación a la cuenta del socio	
GARANTÍA	<p>Deberán estar garantizados con al menos el 140% de la obligación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Garantía Quirografaria • Garantía Colateral o Pignoración de Fondos • Garantía Hipotecaria o Prendaria 	
Tipo de amortización	Mensual (Amortización Francesa)	
REQUISITOS	<ul style="list-style-type: none"> • Copia de cédula de ciudadanía y certificado de votación del solicitante y garantes. • Copia de pasaporte a colores para los extranjeros • Copia de RUC actualizado • Certificado o justificación de los ingresos mensuales (copia del RUC, declaraciones RISE e IVA, facturas). • El último pago de luz o de agua actualizado. • Justificación de bienes muebles e inmuebles. • Copia de declaración de Impuesto a la Renta de los tres últimos ejercicios económicos (si aplica). • Tablas de amortización en caso de tener deudas vigentes con otras instituciones financieras. 	



	<p>Excepciones</p> <p>Es responsabilidad del concejo de la administración las operaciones de crédito con las siguientes excepciones.</p> <p><i>Firma del conyugue</i></p> <p>En créditos de hasta USD 3.000,00</p> <p><i>La concesión de un crédito con antecedente de morosidad</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Cuando un socio haya presentado un record negativo en la cooperativa, pero su situación económica actual sea solvente. – Por mora en casas comerciales, servicios básicos (cuyo valor sea igual o menor a USD 300,00) – Cuando en su historial crediticio se registre una calificación adversa máxima (cuyo valor sea igual o menor a USD 300,00) en otras entidades financieras. – Aprobar las operaciones de crédito por sobre los límites establecidos para la administración.
--	--

Fuente: (Manual General de Crédito y Cobranza de la COAC PROVIDA LTDA., 2015)
Elaborado por: Las Autoras

Tabla 6 Ficha Técnica de Crédito Inmobiliario

SEGEAMENTO DE CRÉDITO	VIVIENDA				
DESTINO DE CRÉDITO	Crédito otorgado a personas naturales para la adquisición, construcción, reparación, remodelación de vivienda propia, siempre que se encuentre amparado con garantía hipotecaria y haya sido otorgado al propietario final del inmueble.				
CLIENTES META	Personas naturales				
MONTOS Y PLAZOS MÁXIMOS	<table> <tr> <th>Monto</th><th>Plazos (meses)</th></tr> <tr> <td>300-1000</td><td>12</td></tr> </table>	Monto	Plazos (meses)	300-1000	12
Monto	Plazos (meses)				
300-1000	12				



	1001-2500	18
	2501-3500	24
	3501-5000	36
	5001-8000	42
	8001-10000	48
	10000 en adelante	60
TASA DE INTERÉS	TASA PROVIDA 10,50%	TASA EFECTIVA BCE 11,33%
DESEMBOLSO	Acreditación a la cuenta del socio	
GARANTÍA	Deberán estar garantizados con al menos el 140% de la obligación. <ul style="list-style-type: none"> • Garantía Colateral o Pignoración de Fondos • Garantía Hipotecaria o Prendaria 	
Tipo de amortización	Mensual (Amortización Francesa)	
Requisitos básicos para Deudores-Garantes-Conyugues	1. Copia de cedula de ciudadanía y certificado de votación a colores del solicitante y garantes. 2. En el caso de extranjeros copia de cedula certificada de la cedula de identidad. 3. Copia a color del RUC actualizado. 4. Certificado o justificación de ingresos mensuales. 5. Justificación patrimonial (certificados de propiedad, inversiones, matrícula de vehículo).	
Requisitos para crédito vivienda	<ul style="list-style-type: none"> • Adjuntar copia de la escritura pública de promesa de compra venta. • Copia de la escritura pública de adquisición del bien inmueble. • Permiso conferido por el municipio que autorice la construcción o adecuación de la vivienda. • Planos aprobados por el arquitecto y por departamento municipal. • Certificado de registro de la propiedad que el bien no tenga hipoteca, prohibición de enajenar o 	



	<p>gravamen alguno.</p> <p>Documentos para Instrumentación de Hipoteca</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adjuntar copia de la escritura pública • Copia del pago del predio urbano del año en curso • Avalúo del bien a hipotecar
--	--

Fuente: (Manual General de Crédito y Cobranza de la COAC PROVIDA LTDA., 2015)

Elaborado por: Las Autoras

1.3.5 Fortalecimiento del Fondo Irrepartible de Reserva Legal

Para el fortalecimiento del fondo de reserva legal la COAC PROVIDA LTDA, requerirá los siguientes porcentajes de los montos acreditados a la cuenta de sus socios.

Tabla 7 Fondo Irrepartible de Reserva Legal

Monto de Crédito		Valor Certificado de Aportación	Porcentaje Contribución Patrimonial
Desde	Hasta		
\$ 300,00	\$ 4000,00	\$20,00	1,50%
\$ 4001,00	\$ 8000,00	\$40,00	1,50%
\$ 8001,00	\$ 12000,00	\$60,00	1,50%
\$ 12001,00	\$ 16000,00	\$80,00	1,50%
\$ 16001,00	\$ 20000,00	\$100,00	1,50%
\$ 20001,00	\$ 24000,00	\$120,00	1,50%
\$ 24001,00	\$ 28000,00	\$140,00	1,50%
\$ 28001,00	\$ 32000,00	\$160,00	1,50%
\$ 32001,00	\$ 36000,00	\$180,00	1,50%
\$ 36001,00	\$ 40000,00	\$200,00	1,50%
\$ 40001,00	\$ 44000,00	\$220,00	1,50%

Fuente: Manual General de Crédito COAC-PROVIDA



1.3.6 Políticas de Seguimiento y Recuperación de la Cartera

Las gestión de seguimiento y recuperación de la cartera de crédito es un proceso dinámico, en donde el jefe de crédito en conjunto con el área de cobranza, son responsables de determinar un plan de recuperación de los créditos otorgados. Las gestiones de cobranza tienen como fin mantener un bajo nivel de morosidad que no afecte la calidad de la cartera. A continuación se detallan las técnicas utilizadas por la cooperativa de ahorro y crédito PROVIDA LTDA, para la gestión de seguimiento y recuperación de los créditos otorgados.

Acción Temprana.- Gestión de Cobranza mediante llamadas a teléfono convencional y móvil que se realiza al deudor en los primeros 15 días de haber incurrido en mora. Si el cliente no cancela se procede a la siguiente etapa.

Acción Correctiva.- Gestión de cobranza que se realiza mediante llamadas telefónica, mensajes de texto y correos electrónicos a deudor, deudor solidario (garantes) y familiares, cuando la cartera vencida tiene entre 16 y 45 días de vencida. Si el cliente no cancela se procede a la siguiente etapa.

Acción de Campo.- Si la cartera vencida es mayor a 45 días, el gestor de cobranza procede a realizar trabajo de campo, a través de visitas específicas a los deudores y garantes con notificaciones extrajudiciales. Si el cliente cancela la deuda en un plazo máximo de 48 horas se termina el proceso, caso contrario



el jefe del departamento de crédito vuelve a autorizar hasta dos notificaciones más.

Acción Judicial.- Al no obtener respuesta del deudor el jefe del departamento de crédito analiza la carpeta del cliente y cumplidos los 120 días de espera para el cobro, procede a enviar a departamento jurídico (abogada) de PROVIDA, para que dé inicio al proceso de demanda judicial y se realice el cobro por medio de vía legal.

A continuación en la siguiente tabla se detallan cuáles son los procesos aplicados por la COAC para la gestión de la recuperación de la cartera vencida.

Tabla 8 Gestión de Cobranza COAC PROVIDA LTDA

Tipo de Acción	Días de Retraso	Gestión a Realizar	Responsables	Costos incurridos en Gestión
Acción Temprana	1-15 Días	Llamadas telefónicas	Deudor	USD 1,50
Acción Correctiva	16-45 Días	Llamadas telefónicas Mensajes de Texto	Deudor Garantes Referencias Familiares	USD 2,50
Acción de Campo	46-120 Días	Visitas Específica Notificaciones extrajudiciales	Deudor Garantes	USD 20,00
Acción Judicial	Más de 120 Días	Proceso de demanda judicial	Deudor	USD 10,00 más gastos incurridos en proceso legal

Fuente: Cooperativa PROVIDA

Elaborado por: Las autoras



CAPÍTULO II Fundamento Teórico

2.1. Conocimiento de la normativa

LEY DE LA SUPERINTENDENCIA DE ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA

Según Art 283 de la (Constitución de la República del Ecuador, 2008), establece que: “El sistema económico es social y solidario; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, estado y mercado; se integra por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la constitución determine”. La económica popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios. (pág. 139)

Además en el Art. 311 de la misma (Constitución de la República del Ecuador, 2008) señala que: el sector financiero popular y solidario se compondrán de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, y cajas de ahorro. Las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidario (...) recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria. (pág. 147).

En el Art. 319 de la (Constitución de la República del Ecuador, 2008) reconoce diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales, públicas o privadas, familiares, domésticas y mixtas. (pág. 150).

En el artículo 1 de la (Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, 2011), se define a la economía popular y solidaria como:



(...) una forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2011, pág. 2)

2.1.1 Institucionalidad de la Economía Popular y Solidaria

RENAFIPSE, una entidad pública, en el programa de (NOCIONES DE ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA), presenta de manera resumida las instituciones que se encargan de la regulación, control, vigilancia y fomento de la Economía Popular y Solidaria y del sector financiero popular y solidario.

Órgano de Regulación

La regulación de la economía popular y solidaria es potestad de la Función Ejecutiva, sin embargo en el artículo 148 del (Reglamento a la ley Orgánica Economía Popular y Solidaria, 2016), se estipula que: “la regulación y control de las formas de organización de la Economía Popular y Solidaria corresponde al Ministerio de Coordinación y Desarrollo Social” (pág. 36). Para el sector financiero popular y solidario según él (Código Orgánico Monetario y Financiero, 2014), se crea la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, la misma que sustituye a la Junta Bancaria, Junta de Regulacion, Directorio del BCE y Junta de Valores.



Órgano de Control

Como organismo de control se crea la Superintendencia de Economía popular y solidaria (SEPS), con personalidad jurídica de derecho público y autonomía administrativa y financiera para vigilar el cumplimiento de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del sector económico popular y solidario, su reglamento y las regulaciones de las actividades económicas y sociales emitidas por las organizaciones relacionadas a este sector.

Atribuciones de la SEPS según el artículo 147 de la (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2011) son:

- Ejercer el control de las actividades económicas de las personas y organizaciones sujetas a esta ley; (pág. 18).
- Velar por la estabilidad, solidez y correcto funcionamiento de las instituciones sujetas a este control; (pág. 18).
- Otorgar personalidad jurídica a las instituciones sujetas a esta ley; (pág. 18).
- Fijar tarifarios de servicios que otorgan las entidades del sector financiero popular y solidario; (pág. 18).
- Autorizar las actividades financieras de las organizaciones del sector Financiero Popular y Solidario; (pág. 18).
- Levantar estadísticas de las actividades que realizan las organizaciones sujetas a esta ley; (pág. 18).
- Imponer sanciones; y, (pág. 18).
- Las previstas en la LOEPS y su reglamento. (pág. 18).



Órgano Ejecutor

El Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria – IEPS, es una entidad adscrita al Ministerio de Inclusión Económica y Social. Según el artículo 153 de la (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2011), capítulo IV, menciona que, dicha entidad tiene como fin ejecutar la política pública, coordinar, organizar y aplicar los planes, programas y proyectos con los objetivos de la ley de Economía Popular y Solidaria. (pág. 19).

Órgano de Financiamiento

La Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias (CONAFIPS), es una entidad de derecho público, en virtud de sus actividades, funcionamiento y organización se deben regir por la ley y su correspondiente estatuto social, que debe aprobar la SEPS. La misión de este organismo es brindar servicios financieros y crediticios de segundo piso a organizaciones amparadas por la ley. En el artículo 158 de (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2011), capítulo V, de la Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidaria estipula que: “La corporación empleará las normas de solvencia y prudencia financiera que dicte la Superintendencia de Economía popular y Solidaria (SEPS), con el fin de salvaguardar de manera permanente su solvencia patrimonial” (pág. 20).

2.1.2 Generalidades del Sector financiero Cooperativista

En la sección 1 de la (Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, 2011), se establecen cuáles son algunas particularidades de las cooperativas de ahorro y crédito, cuya información se encuentra registrada en los siguientes artículos:

Artículo 81.- Cooperativas de Ahorro y Crédito.- Son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas, que se unen con el objeto de



desarrollar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y, previa autorización de la Superintendencia, con clientes o tercero con sujeción a las regulaciones y principios reconocidos en la presente ley. (pág. 10).

Artículo 82.- Requisitos para su constitución.- Para constituir una cooperativa de ahorro y crédito se deberá contar con un estudio de factibilidad, y demás requisitos establecidos en el reglamento de la presente ley. (pág. 10)

Artículo 83.- Actividades Financieras. - Las cooperativas de ahorro y crédito previa autorización de la Superintendencia podrán desarrollar las siguientes actividades.

- a) Recibir depósitos a la vista y a plazo, bajo cualquier mecanismo o modalidad autorizado; (pág. 10)
- b) Otorgar préstamos a sus socios; (pág. 10)
- c) Conceder sobregiros ocasionales; (pág. 10)
- d) Efectuar servicios de caja y tesorería; (pág. 10)
- e) Efectuar cobranzas, pagos y transferencias de fondos, así como emitir giros contra su propias oficinas o la de instituciones financieras nacionales o extranjeras; (pág. 10)
- f) Recibir y conservar objetos muebles, valores y documentos en depósito para su custodia y arrendar casilleros o cajas de seguro para depósito de valores; (pág. 10)
- g) Actuar como emisor de tarjetas de crédito y de débito; (pág. 10)
- h) Asumir obligaciones por cuenta de terceros a través de aceptaciones, endosos o avales de título de crédito, así como el otorgamiento de garantías, fianzas y cartas de crédito internas y externas o cualquier otro documento de acuerdo con las normas, prácticas y usos nacionales e internacionales; (pág. 10)
- i) Recibir préstamos de instituciones financieras y no financieras del país o del exterior. (pág. 10).



2.2. Tipos de Riesgos en el sector cooperativista

2.2.1. Concepto de Riesgo

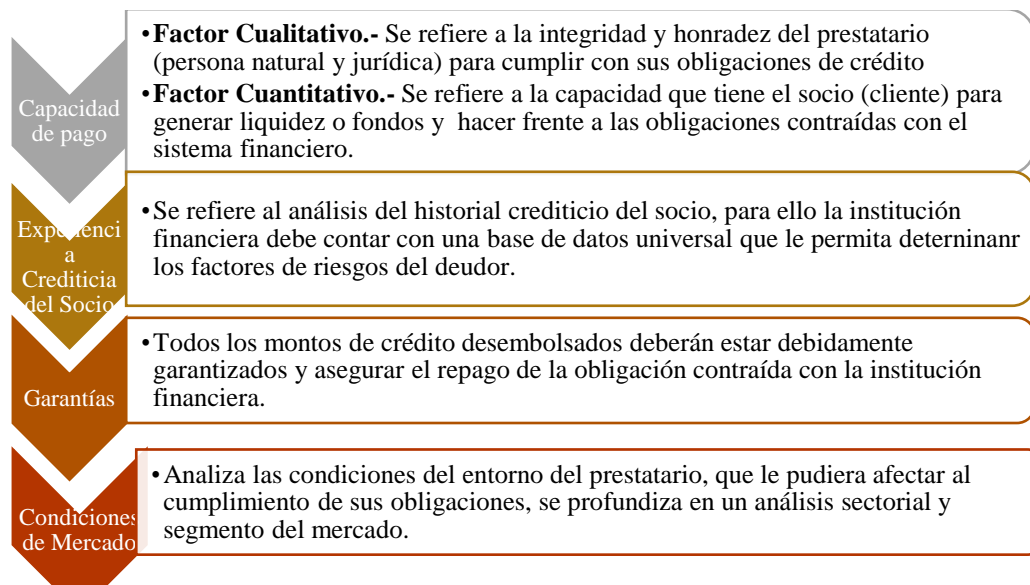
“Riesgo es la probabilidad de ocurrencia de un evento que puede ocasionar pérdidas económica y financiera en una organización, afectando la estructura del negocio e interrumpiendo el logro de los objetivos institucionales”. (Seade Alvear, 2008)

2.2.2 Riesgo de Crédito

“Es la probabilidad de que una institución pueda incurrir en pérdidas, como consecuencia del incumplimiento de pago, ya sea total o parcial, por parte de los beneficiarios del crédito”. (Seade Alvear, 2008).

Factores para determinar el riesgo de crédito:

Según (Seade Alvear, 2008) “la seguridad de las operaciones de crédito dependen de los métodos utilizados para la medición del riesgo de crédito”. En la siguiente ilustración se explica algunos aspectos para la gestión del riesgo de crédito.

Ilustración 11 Factores para Determinar el Riesgo de Crédito

Fuente: (Sistema Financiero Nacional, 2008)

Elaborado por: Las Autoras

2.2.3 Riesgo de Liquidez

Según (Seade Alvear, 2008), manifiesta que “Se entiende por riesgo de liquidez a la incapacidad que tiene las instituciones financieras para cumplir sus obligaciones por escases de fondos. Por ello se ven en la necesidad de conseguir recursos y muchas de la veces en condiciones desfavorables”. (pág. 93).

2.2.4 Riesgo de mercado

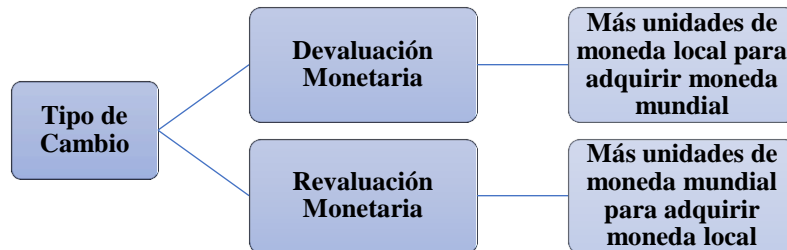
Según Seade Alvear (2008) “Riesgo de mercado es la probabilidad de que las instituciones financieras puedan incurrir en pérdidas debido a alteraciones de dos factores de riesgo como son: tipo de cambio y tasa de interés”. (pág. 82).

2.2.4.1 Riesgo de tipo de cambio:

Hace referencia a la posibilidad de que una institución financiera pueda incurrir en pérdidas, debido a alteraciones en el tipo de cambio, es decir; la

volatilidad de la moneda, ya sea por devaluación así como por revaluación. (Sistema Financiero Nacional, 2008).

Ilustración 12 Sistema de Tipo de Cambio



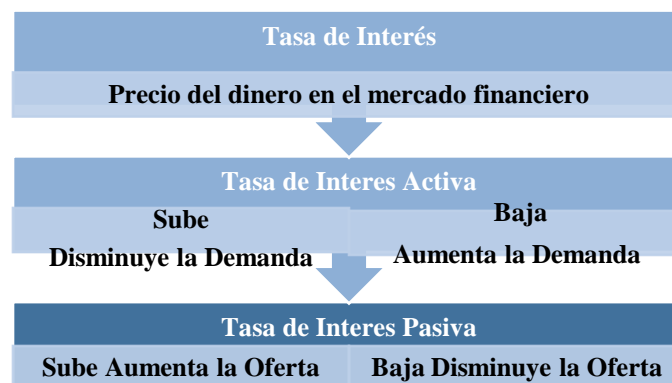
Elaborado por: 1 Las Autoras

Fuente: 1 (Sistema Financiero Nacional, 2008)

2.2.4.2 Riesgo de tasa de interés

Probabilidad de disminución de los activos y patrimonio de una institución financiera, debido a alteraciones de la tasa de interés, lo cual puede permitir que la institución incurrir en pérdidas. (Sistema Financiero Nacional, 2008).

Ilustración 13 Función de las Tasas de Interés



Fuente: (Sistema Financiero Nacional, 2008)

Elaborado por: Las Autoras

2.2.5 Riesgo Legal

“Hace referencia a la posibilidad de que una institución del sistema financiero pueda incurrir en pérdidas, en caso de que una operación no pueda ejecutarse, debido a errores de omisión e inobservancia de un marco legal, establecido por los organismos de control al cual se sujetan”. (Sistema Financiero Nacional, 2008).

2.2.6 Riesgo de Reputación

“Se refiere a la probabilidad de pérdida de la imagen institucional, debido a errores en operaciones y procesos internos, actividades ilícitas, entre otros, dando como resultado desprestigio de la cooperativa, provocando que los clientes consideren cambiar de institución” (Sistema Financiero Nacional, 2008).

2.2.7 Riesgo operativo

2.2.7.1 Definición de Riesgo Operativo

“Es la posibilidad de que una institución del sistema financiero pueda sufrir pérdidas como consecuencia de la existencia de factores de riesgo como fallas o insuficiencias en los procesos, personas, tecnología de la información, eventos externos”. (Normas Generales para las Instituciones del Sistema Financiero, 2005)

2.2.7.2 Factores del Riesgo Operativo

Ilustración 14 Factores de riesgo operativo



Fuente: (Superintendencia de Bancos y Seguros , 2005)
Elaborado por: Las Autoras



Según las (Normas Generales para las Instituciones del Sistema Financiero, 2005), sección II, factores de riesgo operativo, con el objetivo de gestionar de forma adecuada los factores atribuibles al riesgo operativo se debe tomar en consideración los siguientes aspectos:

Procesos: Con el propósito de optimizar los recursos y estandarización de las actividades las instituciones del sistema financiero deberán tener procesos bien definidos de conformidad con la estrategia y políticas internas y externas de la siguiente manera:

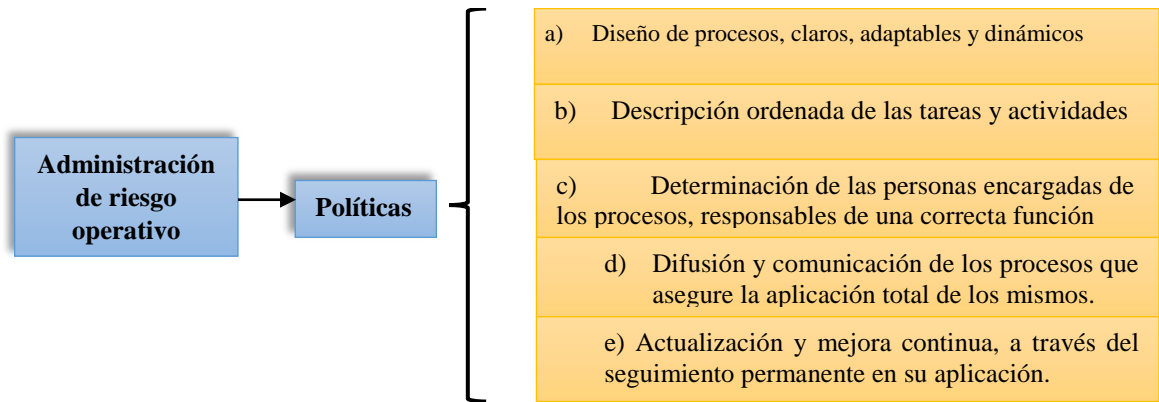
- **Procesos gobernantes o estratégicos:** “Son establecidos por el gobierno corporativo y la alta gerencia, hace referencia a aquellos procesos como los lineamientos, planificación estratégica, gestión de riesgos, que proporcionan directrices a los demás procesos con el fin de lograr los objetivos y metas institucionales” (pág. 630).
- **Procesos productivos, fundamentales u operativos:** “Hace referencia a los procesos relacionados con las actividades propias del negocio, destinados a ejecutar efectivamente las políticas y estrategias relacionadas con los productos que ofrecen” (pág. 630).
- **Procesos habilitantes, de soporte o apoyo:** “Se refiere a aquellos que apoyan a los gobernantes y productivos, se encarga de identificar los posibles eventos que afecten negativamente a la institución”. (pág. 630)

Para una adecuada administración de riesgo operativo, las instituciones deberán establecer políticas bien definidas que contribuyan a mantener un



control y seguimiento permanente en los procesos. Las políticas deben ser claras y pueden referirse a:

Ilustración 15 Políticas vinculadas al factor "Procesos"



Fuente: (Normas Generales para las Instituciones del Sistema Financiero, 2005)
Elaborado por: Las Autoras

Según la (Superintendencia de Bancos y Seguros , 2005) determina que las instituciones financieras deberán mantener inventarios actualizados de los procesos, los mismos tendrán como mínimo los siguientes detalles:

- a) Tipo de procesos: gobernante, productivo y de apoyo,
- b) Nombre de los procesos,
- c) Encargado o responsable de los procesos,
- d) Productos y servicios que genera el proceso,
- e) Clientes internos y externos,
- f) Fecha de Aprobación,
- g) Fecha de Actualización; y,
- h) Señalar si es un proceso crítico. (pág. 631)

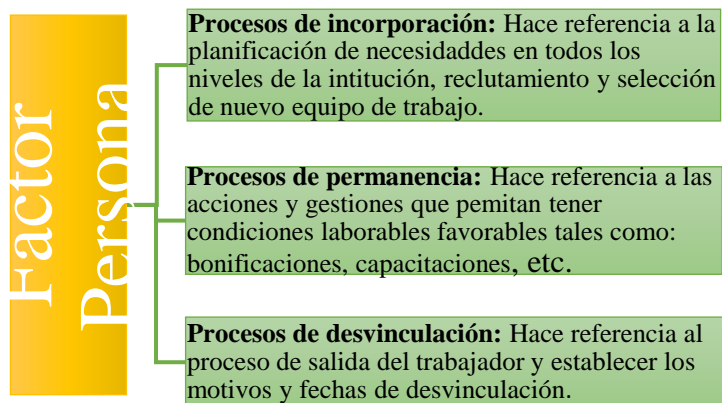
Personas: El capital humano puede ser un factor de riesgo alto, debido a la negligencia, fallas o errores relacionadas al actuar de las personas, cuando no es administrado de forma correcta, podría causar daño en la imagen corporativa o perdida financiera y económica de la institución. Las fallas o insuficiencias asociadas al factor "personas" pueden ser por:



- Personal inadecuado para el desarrollo de las funciones.
- Negligencia del personal responsable de cada actividad.
- Error, hace referencia a faltas en los procesos cometidos sin intención de daño o perjuicio.
- Nepotismo, de conformidad con las normas legales vigentes.
- Relaciones interpersonales inadecuado.
- Ambiente laboral desfavorable.
- Inadecuados procesos en los contratos de personal, no son totalmente claros. (pág. 632).

Para asegurar una correcta gestión de riesgo operativo factor “persona” la cooperativa deberá establecer políticas, procesos y procedimientos apropiados para una adecuada administración y control del capital humano. Según la (Superintendencia de Bancos y Seguros , 2005), dichos procesos se refieren a:

Ilustración 16 Procesos vinculados al factor Persona



*Fuente: (Superintendencia de Bancos y Seguros , 2005)
Elaborado por: Las autoras*

La cooperativa deberá mantener información actualizada de su equipo de trabajo con el fin de evaluar de manera cualitativa y cuantitativa si han



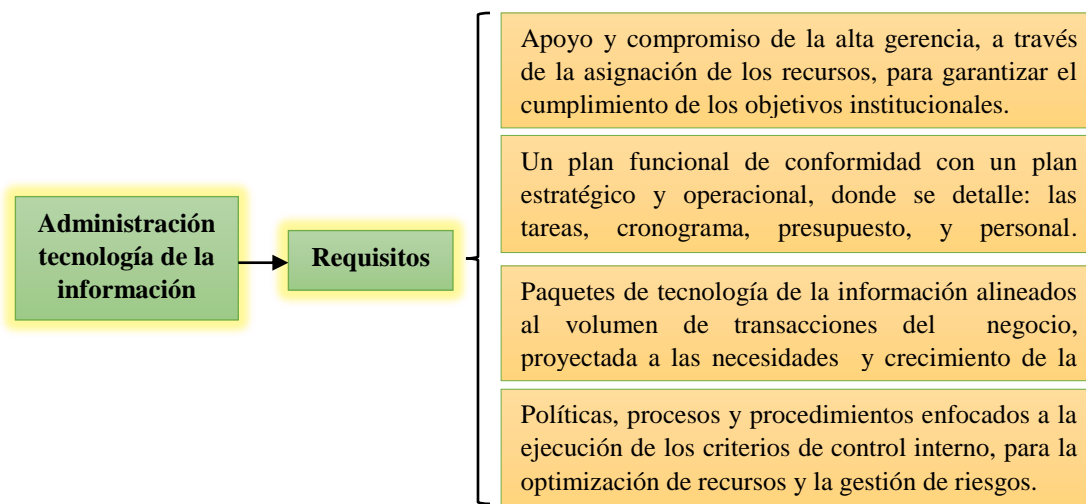
seleccionado el talento humano con las capacidades idóneas requeridas para desempeñar cada puesto de trabajo. Dicha información le permitirá a la alta gerencia tomar las mejores decisiones para asegurar la excelencia institucional.

Tecnología de la Información

Las instituciones del sistema financiero deberán contar con tecnología de la información que garantice el correcto procesamiento, almacenamiento y transmisión de la información de manera oportuna y confiable. Con el objetivo de evitar la interrupción del negocio, lograr satisfacer las necesidades propias de la institución y asegurar de que la información esté disponible para una apropiada toma de decisiones, según la (Superintendencia de Bancos y Seguros , 2005) “las instituciones deberán definir políticas, procesos y metodologías que aseguren una adecuada administración y planificación de la tecnología de la información” (p. 20). Dichas políticas, procesos y metodologías se refieren a:

Con el objeto de garantizar que la administración de la tecnología de la información soporte los requerimientos actuales y futuros de la institución. La cooperativa deberá contar con lo siguiente:

Ilustración 17 *Requerimientos para la Administración de la Tecnología de la Información*





Con el objeto de garantizar el oportuno proceso de compra, mantenimiento e implementación de aplicaciones necesarias para el continuo funcionamiento de las operaciones del negocio. Las instituciones deberán contar con lo siguiente:

- Una metodología adecuada para el control del proceso de compra de software y el mantenimiento de las aplicaciones existentes.
- Un documento que sustente los requerimientos técnicos y funcionales con relación a la capacidad tecnológica actual y futura.
- Pruebas técnicas y funcionales que muestren la aceptación de los usuarios autorizados.
- Procedimientos apropiados de traslado de la información, que incluyan controles para asegurar los detalles de integridad y confidencialidad.

Con el objetivo de garantizar que la información ingresada sea administrada, monitoreada y documentada correctamente en los paquetes de software, es necesario que la cooperativa cuente con:

- Procedimientos adecuados que permitan la administración de la base de datos, redes de datos, software, hardware de datos, que incluyen límites.
- Un documento que incluyan el análisis de la capacidad y desempeño de la plataforma tecnológica que soporta las operaciones del negocio (...). El documento deberá tener límites y alertas como: almacenamiento, memoria, consumo de ancho de banda; y, para la



base de datos: blog de transacciones y almacenamiento de datos.
(pág. 635).

Eventos Externos: Se refiere a la probabilidad de pérdidas o perjuicios físicos, como resultado de la ocurrencia de eventos ajenos a su control tales como: desastres naturales, atentados, fallas en los servicios públicos, entre otros. Para asegurar la continuidad del negocio las instituciones deberán contar con planes de contingencia que permitan garantizar el desarrollo normal de sus actividades.

2.2.7.3 Tipos de Eventos de Riesgos Operativos

Los tipos de eventos de riesgo operativo que las entidades financieras deberán identificar, se detallan a continuación:

Tabla 9 Eventos de Pérdidas

Fraude interno	Acciones intencionadas para enriquecimiento propio.
Fraude externo	Falsificación, robos, daños de fanáticos informáticos (hackers).
Empleo y seguridad	Violaciones a las normas de seguridad e higiene en el trabajo, demandas por discriminación y por responsabilidades generales.
Interrupción del negocios y sistemas	Caídas del software, problemas de telecomunicación y apagones públicos.
Daños a los activos	Terrorismo, vandalismo, fuegos, terremotos, inundaciones, etc.
Ejecución y procesos de gestión	Documentación legal incompleta, registros erróneos de datos, accesos no aprobados a las cuentas de clientes, rupturas de contratos, disputas con proveedores y daños colaterales.

*Fuente: (Normas Generales para las Instituciones del Sistema Financiero, 2005)
Elaborado por: Las Autoras*



2.3. Fundamentos de COSO II E.R.M.

2.3.1. Definición de E.R.M.

El E.R.M. es un proceso, realizado por la junta de directores de una entidad, por la administración y por otro personal, aprovechado para definir estrategias y a través del emprendimiento poder identificar los eventos adversos que puedan afectar la entidad, y permita administrar los riesgos que se encuentran dentro de su apetito por el riesgo, a fin de alcanzar seguridad razonable en el cumplimiento de los objetivos de la entidad. (Administración de Riesgos ERM y la Auditoria Interna, 2015).

Según (Gaitan Estupiñan, 2015), la definición indica ciertos conceptos fundamentales, tales como:

- Procesos, ongoing¹ debe filtrar a través de una entidad.
- Realizados por gente en todos los niveles de la organización.
- Permite el establecimiento de la estrategia.
- Realizado a través de emprendimiento, en cada nivel y unidad, en donde se analiza y se evalúa riesgo de portafolio a nivel de la entidad.
- Está establecido para identificar eventos potenciales y permita administrar los riesgos hasta un nivel máximo que está dispuesto a aceptar la entidad.
- Capaces de proveer seguridad razonable a la administración y a la junta de directores de una entidad.
- Dirigidos al logro de objetivos en una o más categorías. (pág. 80)

¹ Ongoing: término técnico que significa estar actualmente en proceso, en continuo movimiento hacia adelante (Gaitan Estupiñan, 2015)

2.3.2. Objetivos del E.R.M.

El E.R.M. permite afirmar que la administración direcciona un proceso para fijar objetivo y que los mismos apoyen y armonicen con la misión de la entidad y sean compatibles con su riesgo.

Las categorías de los objetivos son las siguientes:

Ilustración 18 Objetivos del COSO ERM



*Fuente: (Administración de Riesgos ERM y la Auditoría Interna, 2015)
Elaborado por: Las Autoras*

- **Estrategia:** Hace referencia a los objetivos establecidos por el alto nivel que deben estar direccionados con la misión de la entidad.
- **Objetivo de cumplimiento:** Permite fijar la adherencia de leyes y reglamentos aplicables a la entidad, así como también a las políticas emitidas por la administración.
- **Objetivos de operación:** Tiene que ver con la efectividad y eficacia de las operaciones de la organización y también hace referencia a las metas de desempeño y rentabilidad.
- **Objetivos de la información financiera:** Hace relación a la eficiencia en el proceso de la obtención de la información ya sean estos internos o externos.



2.3.3. Componentes del E.R.M.

Según el documento de (Control de los Recursos y de los Riesgos- Ecuador (CORRE), 2006), el COSO E.R.M. consta de ocho componentes interrelacionados. Estos, se derivan de la manera como la administración opera un riesgo empresarial y están integrados dentro del proceso administrativo. (pág. 15).

2.3.3.1. Ambiente interno.

El ambiente interno comprende el entorno de una organización, y establece las bases sobre como el riesgo es percibido y direccionado por la gente de una entidad, incluyendo la filosofía de administración de riesgos en el apetito por el riesgo, la integridad, los valores éticos, y el ambiente en el cual operan.

Según el documento (Control de los Recursos y de los Riesgos- Ecuador (CORRE), 2006), son 7 los factores del ambiente interno, los cuales se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 10: Factores Del Componente Ambiente Interno	
Integridad y valores éticos	La integridad y los valores éticos deben ser comunicados y transmitidos a toda la organización. Las acciones de la alta dirección juegan un papel importante ya que su buen o mal actuar serán las directrices que serán guía para sus empleados y colaboradores. (pág. 20)
Administración estratégica	Se refiere a como son establecidos los objetivos, políticas, estrategias y el compromiso que tienen los miembros de la entidad para cumplirlas. La alta dirección debe reflejar los valores de la entidad y una cultura organizacional de cumplimiento de las normas aplicables. (pág. 21)
Consejo de Administración y Comités	El consejo de administración es parte importante del ámbito interno e influye en todos sus componentes. Debido a su



	autonomía frente a la dirección permite cuestionar, evaluar actividades, emite observación y recomendaciones en cuanto a la gestión de la administración. Este es un buen mecanismo de control y gestión de riesgos corporativos. (pág. 23)
Estructura organizativa	La estructura de una organización puede variar de acuerdo a la naturaleza de sus actividades y a sus necesidades. La entidad debe proveer manuales de funciones y procesos, también proporciona un marco para planificar, ejecutar, controlar y supervisar sus actividades”. (pág. 24)
Autoridad Asignada y Responsabilidad Asumida	“Consiste en delegar funciones y responsabilidades a funcionario o empleados, con el propósito de animar a desarrollar la creatividad, responsabilidad, toma de iniciativas individuales, permitiendo la disminución de tiempo de respuesta. Esto da como resultado ser más competitivo” (pág. 25)
Competencia profesional	“La administración adecuada del capital humano permite el uso eficiente y eficaz de este recurso, para lo cual la entidad debe disponer de normas adecuadas de selección del personal idóneo y además debe proporcionar capacitaciones y estímulos personales que maximice su productividad”. (pág. 26)
Responsabilidad y Transparencia	La responsabilidad es un proceso continuo donde los funcionarios deben reportar ante una autoridad superior, por los recursos recibidos. Se debe cumplir con los objetivos generales y específicos, planteados con anterioridad en la planificación, para lo cual la auditoría interna y externa tiene por objeto revisar y evaluar. (págs. 28-29)
<p><i>Fuente: (Control de los Recursos y de los Riesgos- Ecuador (CORRE), 2006)</i> <i>Elaborado por: Las Autoras</i></p>	

2.3.3.2. Establecimiento de objetivos.

Los objetivos tienen que existir antes de **que la** administración pueda identificar los eventos potenciales que afectan su logro. El sistema de control interno COSO E.R.M. asegura que la administración tiene en funcionamiento un proceso para establecer objetivos y los mismos apoyan y están alineados con la misión de la entidad y son consistentes con su apetito por el riesgo. (Gaitan Estupiñan, 2015)

Ilustración 19 Factores del Componente Establecimiento de Objetivos.



*Fuente: (Wesberry, 2006, pág. 31)
Elaborado por: Las Autoras*



Objetivos estratégicos

Según (Wesberry, 2006) “La misión de una entidad servirá de base para la fijación de los *objetivos estratégicos*, operativos, de información y de cumplimiento, para esto deben estar vinculados los diferentes niveles de la organización. Por eso la misión debe estar claramente expresada y es la razón de ser de la entidad”. (pág. 32)

Objetivos específicos

Según (Wesberry, 2006) “Los objetivos están vinculados con las operaciones y actividades de la organización, estos deben ser fácilmente entendibles y medibles. Los objetivos estratégicos se relacionan con los objetivos específicos”. (pág. 33). Según el estudio COSO II, se puede establecer algunas categorías de objetivos

Ilustración 20 Categorías del Objetivo Específico

Objetivos Operativos	Objetivos de Información	Objetivos de Cumplimiento
<ul style="list-style-type: none">• Representan la eficacia y eficiencia de las operaciones de la entidad. Estos deben reflejar los entornos empresarial o institucional, sectorial y económico en los que actúa la entidad	<ul style="list-style-type: none">• Relativos a la fiabilidad de la información. Incluyen información interna y externa, tanto financiera como no financiera.	<ul style="list-style-type: none">• Se refieren al cumplimiento de leyes y normas.

Fuente: (Wesberry, 2006)
Elaborado por: Las Autoras



Relación entre objetivos y componentes

Permite una visualización clara de los objetivos estratégicos y operativos. La organización puede verse afectada por acontecimientos externos, por esta razón las altas direcciones deben estar informados sobre estos eventos.

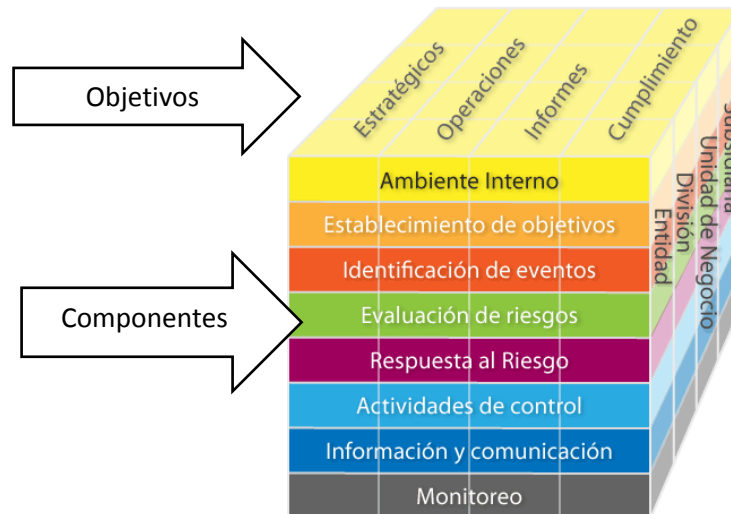
Por una parte, tenemos las cuatro categorías de los objetivos:

Ilustración 21 Categoría de los objetivos



*Fuente: (Wesberry, 2006)
Elaborado por: Las Autoras*

Los objetivos representan mediante columnas verticales, los ocho componentes mediante filas horizontales, y las unidades de una entidad mediante la tercera dimensión. (pág. 35)

Ilustración 22 Relación Entre Objetivos y Componentes

Fuente: (Wesberry, 2006)

Elaborado por: (Gaitan Estupiñan, 2015)

Consecución de objetivos

Se refiere a que todos los niveles de la organización deben comprometerse alcanzar los objetivos de la entidad de manera eficiente y honesta. Quienes dirigen las unidades operativas o productivas así como de apoyo, deben asegurar el cumplimiento de las políticas, las técnicas y los procesos establecidos con eficiencia, ética y diligencia para alcanzar los objetivos específicos. (págs. 36-37)

Riesgo aceptado y niveles de tolerancia

El riesgo aceptado o apetencia de riesgo es el volumen de riesgo que la entidad está dispuesta a aceptar y debe ser considerada al fijar las estrategias. El riesgo aceptado puede ser medido de manera cualitativa, donde se usa categorías



como alto, moderado o bajo o el enfoque cuantitativo, que refleja los objetivos de crecimiento y rendimiento. (págs. 38-39).

2.3.3.3. Identificación de eventos.

Según (Administración de Riesgos ERM y la Auditoría Interna, 2015), “se tienen que identificar los eventos internos y externos que afectan el logro de los objetivos de una entidad, diferenciando entre eventos y oportunidades. Las oportunidades se canalizan hacia la estrategia de la administración o hacia el proceso de establecimiento de objetivo”. (pág. 384)

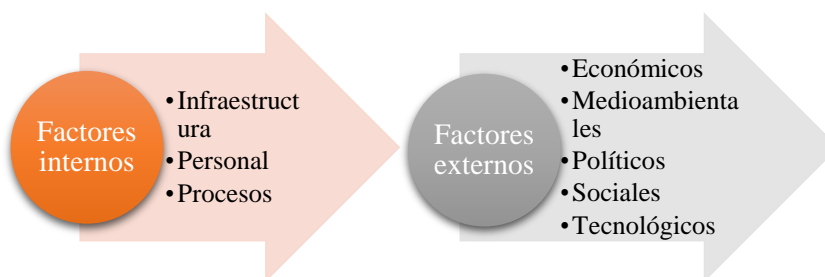
Según el documento (Control de los Recursos y de los Riesgos- Ecuador (CORRE), 2006), “el componente identificación de eventos será tratado mediante los siguientes elementos”: (pág. 40)

1. Factores Externos e Internos.
2. Identificación de Eventos.
3. Categorías de Eventos mecanismos.

1. Factores Externos e Internos

Son muchos los factores externos e internos que provocan eventos que afectan a la implantación de la estrategia y la consecución de objetivos entre estos tenemos: (pág. 41).

Ilustración 23 Factores Internos y Externos



Fuente: (Control de los Recursos y de los Riesgos- Ecuador (CORRE), 2006)
Elaborado por: Las Autoras

2. Identificación de Eventos

La metodología que se aplique en la identificación de eventos puede ser una mezcla en técnica y la experiencia. Entre las técnicas aplicables podemos citar las siguientes: (pág. 43).

Tabla 11 Identificación de Eventos

Técnica	Descripción
Inventario de eventos	Se detallan los acontecimientos potenciales comunes a una empresa del mismo sector o actividad.
Análisis interno	Es un proceso rutinario del ciclo de planificación empresarial.
Talleres de trabajo y entrevistas	Aprovecha la experiencia y el conocimiento del personal de la empresa o de expertos, a través de discusiones estructuradas.
Análisis de flujo de proceso	Esta técnica que considera todos los procesos llevados a cabo en una actividad y evalúa las responsabilidades.
Identificación de eventos con pérdidas	Hace referencia a eventos negativos en el pasado.

Fuente: (Wesberry, 2006)
Elaborado por: Las Autoras

3. Categorías de Eventos



Fundamentos

Algunas entidades desarrollan categorías de eventos basadas en la clasificación de sus objetivos, para ello jerarquiza los objetivos de alto nivel hasta llegar a los menos relevantes para el negocio. (pág. 45).

2.3.3.4. Evaluación de los riesgos

Según (Wesberry, 2006) “La alta dirección evalúa los acontecimientos por la probabilidad de ocurrencia y por su impacto, estos riesgos son medidos mediante métodos cuantitativos como cualitativos

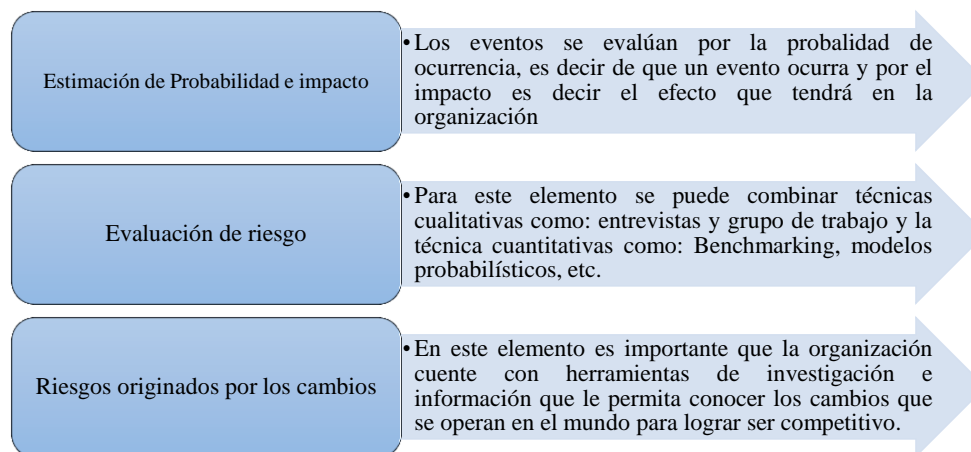
Los riesgos se evalúan con un doble enfoque: riesgo inherente y riesgo residual”. (pág. 48)

El Riesgos Inherente. - Este tipo de riesgos siempre existirán haya o no controles, debido a la naturaleza de las operaciones.

El riesgo residual. - Son los eventos que aún persisten luego de que la dirección haya dado respuesta a los mismos.

Componentes de la evaluación de riesgo son las siguientes:

Ilustración 24 Componentes de la Evaluación del Riesgo



Fuente: (Wesberry, 2006, págs. 49-51)



2.3.3.5 Respuesta al riesgo.

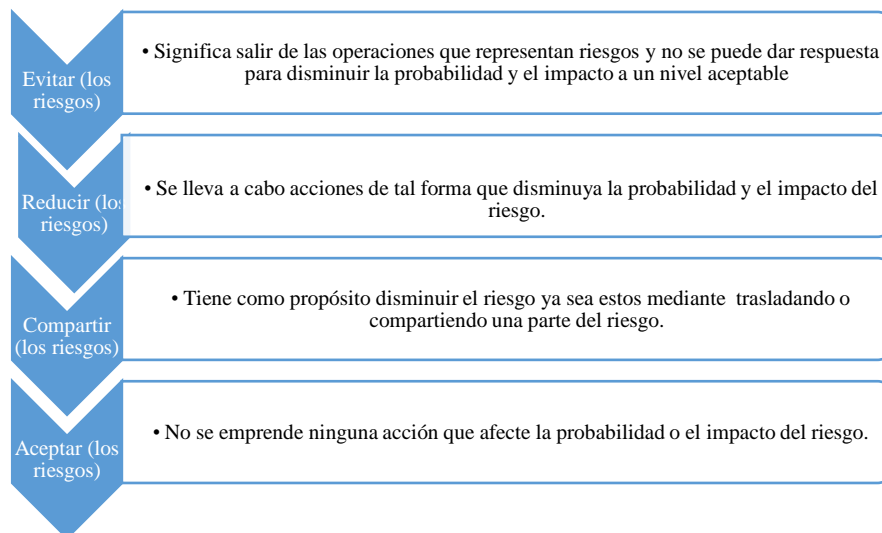
La administración estudiará y decidirá dar respuesta a los riesgos dependiendo de su efecto, así como los costos y beneficios, hasta colocar el riesgo residual a un nivel de tolerancia aceptado. (pág. 53)

El documento (Control de los Recursos y de los Riesgos- Ecuador (CORRE), 2006), permite conocer las categorías de respuestas, con relación al riesgo

1. Categoría de Respuestas
2. Decisión de Respuestas

1. Categorías de Respuestas

Ilustración 25 Categorías de Respuestas



*Fuente: (Wesberry, 2006, pág. 53)
Elaborado por: Las Autoras*

2. Decisión de Respuestas

Según el documento (Control de los Recursos y de los Riesgos- Ecuador (CORRE), 2006), para dar respuesta a los riesgos la alta dirección debe considerar lo siguiente:

- Los costos y beneficios que representaría dar respuesta a los riesgos. (p. 54)
- Las posibles oportunidades que tiene para alcanzar los objetivos de la entidad. (pág. 54)



2.3.3.6 Actividades de control.

Como actividades de control las autoridades pertinentes establecen directrices para disminuir los riesgos y poder alcanzar los objetivos de la entidad.

El componente actividades de control establece los siguientes factores:

1. Integración con las Decisiones sobre Riesgos

Para la administración es necesario establecer una matriz donde se relacione los riesgos y los controles a desarrollarse para alcanzar los objetivos y disminuir los riesgos. (pág. 57).

2. Principales Actividades de Control

Se refiere a los tipos de actividades de control como son: preventivos, de detección, manuales, informáticos y de dirección. Estas actividades deben establecerse en políticas y procedimientos que deben ser ejecutadas con el fin de disminuir el riesgo a un nivel aceptable. (pág. 58).

3. Controles sobre los Sistemas de Información

Ilustración 26 Tipos de Controles Sobre Los Sistema de Información

Combinado estos controles, aseguran la integridad, exactitud y validez de la información

CONTROLES GENERALES:

Incluyen controles sobre la gestión de la tecnología, su infraestructura, seguridad y la adquisición, desarrollo y mantenimiento del software.

CONTROL DE APLICACIÓN:

Hace referencia a la integridad y validez de la captación y procesamiento de datos. y que la información se genere al momento que se necesite. Este control tiene por objeto prevenir errores.

*Fuente: (Wesberry, 2006, pág. 59)
Elaborado por: Las Autoras*



2.3.3.7. Información y comunicación.

Según el documento (Control de los Recursos y de los Riesgos- Ecuador (CORRE), 2006), tener una cultura de comunicación eficaz de manera que facilite la circulación de la información en varias direcciones, ya sea esta ascendente, descendente, transversal y horizontal. Esto permitirá que todos conozcan los controles a efectuarse y las responsabilidades.

Para los altos mandos la información debe contener la cantidad suficiente, disponible en tiempo oportuno, actualizado y correcto para tomar las mejores decisiones. (pág. 62).

Información

La información se necesita en todos los niveles de la organización para identificar, evaluar y responder a los riesgos y por otro parte dirigir la entidad y conseguir sus objetivos.

La información disponible para la empresa puede ser de fuente interna o externa, financiera como no financiera, estos pueden obtener de manera formal o informal. Los factores que integran el componente de información y comunicación son:

Ilustración 27 Factores del Componente de Información y Comunicación



Cultura de Información en todos los Niveles	• Consiste en sensibilizar al personal sobre la necesidad de contribuir en el cumplimiento de los objetivos de sus unidades de operación y de la organización.
Herramienta para la Supervisión	• Es la pauta para conocer la forma en que se han ejecutado las actividades, se han alcanzado las metas y los indicadores preestablecidos.
Sistemas Estratégicos e Integrados	• En una organización los sistemas de información deben ser ágiles y flexibles para integrarse eficazmente con los terceros vinculados
Confiabilidad de la Información	• Debido a que las decisiones se toman en base a la información, es necesario que la misma sea oportuna y confiable.
Comunicación Interna	• El uso de un lenguaje común, de los controles frente a los riesgos identificados, permite a la organización alcanzar sus objetivos
Comunicación Externa	• La comunicación con grupos de interés, reguladores, analistas financieros y otros terceros, permite identificar circunstancias y riesgos que puede verse afectada la entidad

Fuente: (Wesberry, 2006, pág. 63)

Elaborado por: Las Autoras

2.3.3.8 Supervisión y Monitoreo.

En este componente es necesario supervisar en el funcionamiento del sistema de control interno de manera continua. Según (Wesberry, 2006) “las deficiencias del sistema deberán ser puesto a conocimiento de la alta dirección de tal manera que permita rectificar mediante la introducción de cambios.” (p. 70)

El componente supervisión y monitoreo está compuesto por tres factores:

1. **Supervisión Permanente**

“El personal encargado de supervisar debe establecer las políticas y procedimientos de información para sus subordinados, también es el encargado de comunicar las deficiencias del control interno y la gestión de riesgo a los directivos

Entre las metodologías y herramientas de evaluación tenemos: listas de comprobación, cuestionarios, cuadros de mando y técnicas de diagramas de flujo”. (pág. 71)

2. **Evaluación Interna**



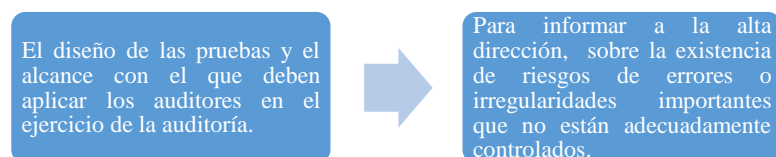
La auditoría interna evalúa de manera independiente e informa los riesgos identificados para que sea corregido con oportunidad, para esto debe tener acceso a la información sin restricción de la institución y de las organizaciones relacionadas

La alta dirección y los miembros de la organización deben proporcionar la atención adecuada a los informes emitidos por la auditoría interna, con el propósito de realizar acciones correctivas. (pág. 73)

3. Evaluación Externa

La evaluación realizada por auditoría externa tiene dos propósitos:

Ilustración 28 Los Propósitos de la Auditoría Externa



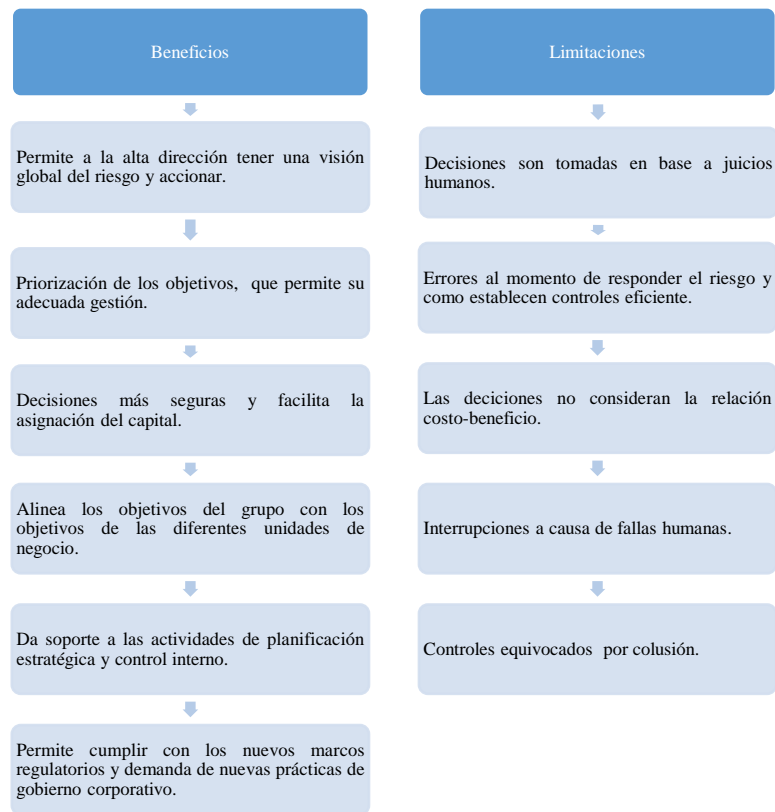
*Fuente: (Wesberry, 2006, pág. 74)
Elaborado por: Las Autoras*

“Las entidades también están supervisadas por organismos reguladores o de control externo que vigilan y supervisan el correcto cumplimiento de normas o disposiciones aplicables a la entidad y establece directrices referentes a controles internos y la gestión de riesgos”. (pág. 74).

2.3.4. Beneficios y limitaciones del E.R.M

Según el libro de (Administración de Riesgos ERM y la Auditoría Interna, 2015), da a conocer los beneficios y las limitaciones que tiene el control interno.

Ilustración 29 Beneficios y Limitaciones del E.R.M.



*Fuente: (Administración de Riesgos ERM y la Auditoría Interna, 2015, pág. 386)
Elaborado por: Las Autoras*

El COSO ERM brinda beneficios en el momento de la gestión de riesgos, pero se ve afectada por las limitaciones, imposibilitando que la alta dirección tenga la confianza absoluta sobre el logro de los objetivos establecidos por la entidad.

CAPÍTULO III

Implementación COSO – ERM, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Próvida.



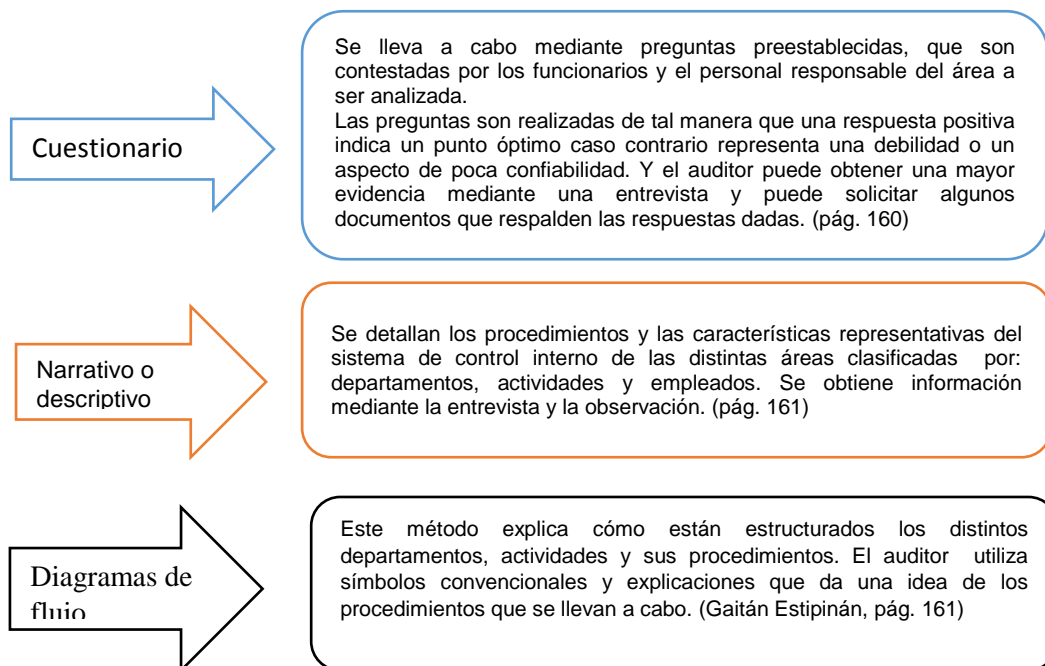
2.1. Gestión de riesgo basado en el COSO E.R.M.

En la gestión de riesgos operativos se realiza, como primera actividad la evaluación al riesgo a la COAC PROVIDA Ltda. Mediante el uso de herramientas como: cuestionario, diagramas de flujo y la observación directa. Que permite identificar los errores o irregularidades en los procedimientos de control interno, herramienta que sirve para dar una opinión sobre la razonabilidad del mismo. Como siguiente actividad luego de la evaluación tenemos el establecimiento de estrategias, con el propósito de manejar o mitigar los riesgos mediante recursos gerenciales, donde se analizara la relación costo beneficio y direccionarlos para cumplir con los objetivos de la institución financiera.

Según (Gaitán Estipinán, 2006) entre los métodos de evaluación tenemos:

3.2 Métodos para Evaluar la Gestión de Riesgo Operativo

Ilustración 30 Métodos de evaluación de riesgo



Fuente: (Gaitán Estipinán, 2006)



Elaborado por: Las autoras

3.2.1 Cuestionario de Control Interno

La presente encuesta tiene por propósito analizar y evaluar la administración de riesgos operativos en el departamento de crédito, mediante la aplicación de preguntas basadas en los ocho componentes del COSO ERM. Para este proceso se solicita a los entrevistados, contestar las preguntas con la mayor sinceridad, de tal manera que permita obtener información precisa y confiable que ayude identificar eventos adversos que dificulte a la entidad financiera alcanzar sus objetivos.

Tabla 12 Cuestionario de Control Interno



CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO DE LA COAC PROVIDA LTDA.				
1 AMBIENTE DE CONTROL				
1.1 Integridad y Valores Éticos				
N°	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
1.1.1	¿La cooperativa dispone de un código de ética?	1	0	
1.1.2	¿La dirección de la institución muestra interés por los valores éticos de los empleados?	1	0	
1.1.3	¿Los empleados tienen conocimiento de las consecuencias por quebrantar el código de ética?	1	0	
1.1.4	¿En caso de existir irregularidades entre empleados, se sancionan dichos comportamientos de conformidad con lo establecido en el código de ética?	1	0	
	Total	4	0	
1.2 Administración Estratégica				
1.2.1	¿Las estrategias institucionales han sido elaboradas de manera participativa con el personal de la COAC y aprobadas por la alta dirección?	1	0	
1.2.2	¿La COAC dispone de un Plan Estratégico Institucional?	1	0	
1.2.3	¿Se han definido metas e indicadores para poder medir el rendimiento de las diferentes áreas de la institución?	1	0	
1.2.4	¿Los empleados tienen acceso y conocimiento del plan estratégico de la entidad?	1	0	
1.2.5	¿Los objetivos estratégicos de la cooperativa están alineados con la misión de la entidad?	1	0	
1.2.6	¿Conoce y maneja las variables del Entorno (Económicas, Tecnológicas, Sociales, Culturales, Ambientales y Políticas) que pudieran afectar el cumplimiento de las estrategias Institucionales?	1	0	
1.2.7	¿Se dan los respectivos ajustes de las estrategias en función de los cambios significativos del entorno?	1	0	
1.2.8	¿Cuenta la institución con un POA, donde se establecen las necesidades de cada área de la entidad?	1	0	
1.2.9	¿Existen responsables específicamente para dar seguimiento al cumplimiento de las metas y objetivos Institucionales en las distintas áreas de la COAC?	1	0	
	Total	9	0	
1.3 Consejo de Administración y Comités				
1.3.1	¿La alta dirección conoce, maneja y da cumplimiento de las normas y disposiciones legales vigentes?	1	0	
1.3.2	¿El consejo de vigilancia cumple con la función de verificar el cumplimiento de las normas y reglamentos internos de la institución?	1	0	
1.3.3	¿La cooperativa realiza auditorías externas para medir la razonabilidad de los estados financieros?	1	0	
1.3.4	¿La cooperativa realiza auditorías internas para medir la razonabilidad de los estados financieros?	1	0	
1.3.5	¿Cuenta la cooperativa con un comité de evaluación de riesgos, que le permita asegurar los objetivos institucionales?	0	1	
	Total	4	1	
N°	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
1.4 Estructura Organizativa				
1.4.1	¿La estructura organizacional está establecida en función de las necesidades y actividades de la cooperativa?	1	0	



UNIVERSIDAD DE CUENCA

1.4.2	¿Tiene la institución establecido claramente el organigrama estructural, de acuerdo a los niveles de autoridad, responsabilidad y competencia?	1	0	
1.4.3	¿Cuenta la COAC con manuales de funciones, procesos y responsabilidades para cada área, cuáles son?	1	0	
1.4.4	¿La estructura de la cooperativa está definida, de conformidad con el manual de funciones existente?	1	0	
	Total	4	0	
1.5 Autoridad Asignada y Responsabilidad Asumida				
1.5.1	¿Existe delegación de autoridad y responsabilidades a los empleados de la institución financiera?	1	0	No se encuentran bien definido.
1.5.2	¿La delegación de responsabilidad y autoridad se designa, en función de la antigüedad de trabajo?	1	0	
1.5.3	¿Cuenta la cooperativa con un manual de funciones bien definidas?	0	1	
1.5.4	¿Los funcionarios del departamento de crédito cumplen con responsabilidad sus actividades?	1	0	
1.5.5	¿Los funcionarios del departamento de contabilidad cumplen con responsabilidad sus actividades?	1	0	
1.5.6	¿Existe el uso de contraseñas al ingreso del sistema contable únicamente al personal autorizado?	1	0	
1.5.7	¿Existe el uso de contraseñas al ingreso del sistema de crédito y cobranza únicamente al personal autorizado?	1	0	
	Total	6	1	
1.6 Competencia Profesional				
1.6.1	¿Cuenta la cooperativa con políticas de reclutamiento y selección de personal?	0	1	
1.6.2	¿La selección de personal lo hace en función de los requerimientos de las áreas de la COAC?	1	0	
1.6.3	¿Dispone la cooperativa de programas de capacitación, con el fin de mejorar la productividad de los empleados?	0	1	
1.6.4	¿Analizan los conocimientos y habilidades requeridas para el desarrollo de las actividades, en función a las necesidades de cada área de la COAC?	1	0	
1.6.5	¿Se reúne el gerente general con el personal administrativo y operativo de la institución para medir el desempeño y satisfacción del puesto de trabajo?	1	0	
1.6.6	¿Dispone la cooperativa con políticas y procedimientos para la contratación, permanencia y remuneración de los empleados?	1	0	
	Total	4	2	
1.7 Responsabilidad y Transparencia				
1.7.1	¿La alta dirección ha establecido el presupuesto operativo anual para las actividades propias del negocio?	1	0	
1.7.2	¿La alta dirección cumple con responsabilidad la emisión de los respectivos informes de cumplimiento a la SEPS?	1	0	
	Total	2	0	

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO DE LA COAC PROVIDA LTDA.
2 ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVO
Categoría : 2.1 Objetivo Estratégico



N°	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
2.1.1	¿La alta dirección se asegura del cumplimiento de la misión y visión de la cooperativa?	1	0	
2.1.2	¿La alta dirección evalúa el desempeño de cada área de la COAC con relación a la meta institucional?	1	0	
	Total	2	0	
2.2 Objetivo Específico				
2.2.1	¿Dispone la institución financiera de un POA?	1	0	
2.2.2	¿El consejo de la administración mantiene información confiable del cumplimiento de los objetivos?	1	0	
2.2.3	¿Dentro del plan operativo se contempla actividades imprevistas por cambios en el entorno (Económicas, Tecnológicas, Sociales, Culturales, Ambientales y Políticas)?	1	0	
2.2.4	¿Tienen conocimiento de los objetivos estratégicos los funcionarios de la institución?	1	0	
2.2.5	¿Tienen conocimiento de los objetivos operacionales los funcionarios de la institución?	1	0	
2.2.6	¿La alta dirección ha definido objetivos claros, que permitan cumplir con las metas institucionales?	1	0	
	Total	6	0	
2.3 Consecución de Objetivos				
2.3.1	¿Los procesos de crédito y demás operaciones propias del negocio están de conformidad con las regulaciones de la SEPS?	1	0	
2.3.2	¿Se realizan revisiones periódicas del estado económico y financieros de la cooperativa?	1	0	
2.3.3	¿Los objetivos establecidos en el POA se cumplen, dentro de los plazos determinados?	1	0	
2.3.4	¿El manual de crédito está elaborado de conformidad con las disposiciones reglamentarias de la SEPS?	1	0	
	Total	4	0	
2.4 Riesgo Aceptado y Nivel de Tolerancia				
2.4.1	¿Define la alta dirección niveles de riesgo aceptado y de tolerancia, con el fin de medir la eficiencia de las operaciones?	1	0	
2.4.2	¿El riesgo aceptado y niveles de tolerancia son fijados en función de las estrategias de la institución financiera?	1	0	
	Total	2	0	



3.1 Factores Internos				
N°	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
Factor personas				
3.1.1	¿Los empleados tienen conocimiento de las disposiciones y reglamentos internos de la institución?	1	0	Falta de compromiso de los colaboradores
3.1.2	¿Existe en la institución autoridad, delegación de funciones y responsabilidades a empleados del área crédito y cobranza?	1	0	
3.1.3	¿Cuenta la institución con un departamento de recursos humanos?	0	1	
3.1.4	¿Existen políticas para los procesos de reclutamiento y selección de personal de acuerdo al perfil competitivo de cada área?	1	0	
3.1.5	¿Ha establecido la cooperativa programas de capacitación continua, con el fin de mejorar la competitividad de los empleados?	1	0	
3.1.6	¿Existe políticas de incorporación, permanencia y desvinculación de los colaboradores de la COAC?	1	0	No son bien definidas
	Total	5	1	
Factor Procesos				
3.1.7	¿Cuenta la cooperativa con un comité de crédito?	1	0	
3.1.8	¿La cooperativa tiene claramente establecidos los procedimientos para otorgar un crédito y la recuperación del mismo?	1	0	
3.1.9	¿El oficial de crédito, conoce, maneja y da cumplimiento a las normas y políticas de crédito establecidas en la COAC?	1	0	
3.1.10	¿El oficial de crédito explica de manera clara y oportuna al socio las condiciones de un crédito tales como; requisitos, tasas de interés, tipo de crédito, etc.?	1	0	
3.1.11	¿El oficial de crédito cuenta con respaldos de la documentación vital en el proceso de otorgamiento de un crédito?	1	0	
3.1.12	¿El oficial de crédito verifica datos, referencias y valida la documentación del socio?	1	0	
3.1.13	¿El oficial de crédito genera reporte de buró de crédito y revisión de la misma?	1	0	
3.1.14	¿El comité de crédito realiza revisión de los documentos del socio (cliente) para la aprobación del crédito?	1	0	
3.1.15	¿Existen documentos que respalden el desembolso del crédito?	1	0	
3.1.16	¿El oficial de crédito verifica la firma de los socios en todos los documentos referentes al crédito?	1	0	
3.1.17	¿Existe supervisión y monitoreo en los procesos de otorgamiento de un crédito?	1	0	
3.1.18	¿Se realizan informes periódicos que refleje información sobre la recuperación de los créditos?	0	1	No existe el análisis de indicadores para medir la morosidad de la cartera de crédito
3.1.19	¿Existen sanciones en caso de que el departamento de crédito no cumpla con los manuales y políticas establecidas?	1	0	
3.1.20	¿El análisis realizado al incumpliendo de manuales y políticas son reportadas al gerente general?	0	1	
	Total	12	2	
Factor Tecnología				



3.1.21	¿Cuenta la cooperativa con planes de mantenimiento y actualización de los sistemas informáticos?	1	0	
3.1.22	¿Cuenta la cooperativa con un responsable del sistema operativo y sus seguridades?	0	1	
3.1.23	¿Dispone la COAC de servicio inmediato de post venta en el manejo de los sistemas operativos y sus seguridades?	1	0	
3.1.24	¿Los empleados responsables del manejo de los sistemas operativos son capacitados constantemente?	1	0	
3.1.25	¿El sistema informático de la COAC, cuenta con medidas de seguridad de entradas, salidas y almacenamiento de la información?	1	0	
3.1.26	¿El sistema informático de la COAC, se encuentra automatizados y alineado en su Totalidad a las operaciones y transacciones diarias de la institución?	1	0	
3.1.27	¿En caso de detectarse eventos de riesgo en el sistema informático toman las medidas necesarias, con el fin evitar interrupciones en el desarrollo de las actividades?	1	0	
3.1.28	¿Cuenta la COAC con centralillas telefónicas para atender la necesidades internas de la institución?	1	0	
3.1.29	¿Cuenta la COAC con sistema de call center para atender las necesidades de los socios (clientes) de la institución?	0	1	
	Total	7	2	
3.2 Factores Eventos Externos				
3.2.1	¿Se han implementado técnicas para medir el nivel de satisfacción de los socios de la institución?	0	1	
3.2.2	¿Cuenta la COAC con planes de contingencia en caso de existir catástrofes (incendio, terremotos, entre otros.), con el fin de asegurar la continuidad del negocio?	1	0	
3.2.3	¿Cuenta la COAC con adecuadas instalaciones de energía eléctrica, así como también generadores, con el fin de evitar interrupciones en las actividades diarias de la institución?	0	1	
3.2.4	¿Cuenta la cooperativa con herramientas de investigación e información que le permita hacer frente a los cambios en el entorno (Económicas, Tecnológicas, Sociales, Culturales, Ambientales y Políticas)?	1	0	
3.2.5	¿Realizan estudios de cuál es el perfil competitivo de la institución frente a otras instituciones financieras (COAC)?	1	0	
	Total	3	2	



4. EVALUACIÓN DE RIESGO				
4.1 Estimación de Probabilidad e impacto				
4.1.2	¿Cuenta la institución con herramientas y técnicas para la determinación de eventos potenciales que pudieran afectar el desarrollo institucional?	1	0	
4.1.3	¿Se analizan y gestiona los riesgos con alta probabilidad de ocurrencia y mayor impacto?	1	0	
4.1.4	¿Considera la administración eventos pasados para la estimación de la probabilidad de riesgo y su impacto?	1	0	
4.1.5	¿El personal del área de crédito es capacitado, si existen nuevas disposiciones reglamentarias emitidas por la SEPS?	1	0	
	Total	4	4	
4.2 Evaluación de Riesgos				
4.2.1.	¿Los eventos de riesgos potenciales son evaluados a través de técnicas cuantitativas y cualitativas?	1	0	Falta de observación del plan estratégico
4.2.2	¿El personal de la institución tiene conocimiento de los posibles riesgos que pudieran afectar a desarrollo de las actividades de la cooperativa?	0	1	
4.2.3	¿La alta dirección aprueba los métodos y técnicas (cualitativas y cuantitativas) para la evaluación de los riesgos?	1	0	
4.2.4	¿Las funciones y responsabilidades de las áreas de contabilidad y finanzas están claramente definidas?	1	0	
4.2.5	¿Las funciones y responsabilidades de las áreas de crédito y cobranza están claramente definidas?	0	1	
4.2.6	¿La tramitación de los préstamos y montos otorgados son revisados y efectuados por personal de comité de crédito?	1	0	
4.2.7	¿La evaluación de la cartera de crédito por vencer es efectuada por personal del área de crédito?	1	0	
4.2.8	¿Se encuentran las evaluaciones de la cartera de crédito por vencer debidamente documentadas?	1	0	
4.2.9	¿Las formas de refinanciamiento y reestructuración de un crédito se encuentran debidamente documentada y sustentada en reporte de crédito?	0	1	Ausencia de firmas
4.2.10	¿Cuenta la COAC con procedimientos de avisos anticipados al cliente de atrasos de pago?	1	0	
4.2.11	¿Se mantiene un registro seguro de la información de los deudores y garantes?	1	0	
4.2.12	¿Se mantienen debidamente archivadas las notificaciones enviadas a los socios (clientes)?	0	1	
4.2.13	¿La COAC cumple de manera oportuna con las obligaciones que mantiene con otras instituciones financieras?	1	0	
4.2.14	¿El personal del departamento de crédito analiza los plazos de vencimiento y pago de los socios, con el fin de evitar riesgos de liquidez?	1	0	
4.2.15	¿El acceso a la base de datos del proceso de crédito cuenta con claves de seguridad?	1	0	
	Total	11	4	
4.3 Riesgos originados por los cambios				
4.3.1	¿Cuenta la COAC con técnicas para la determinación de la tasa de interés de los diferentes productos (financieros y no financieros)?	1	0	
4.3.2	¿Existe seguimiento de las nuevas resoluciones emitidas por el órgano regulador SEPS?	1	0	
4.3.3	¿Existe seguimiento de los riesgos identificados en los sistemas informáticos por actualizaciones y cambios?	1	0	
4.3.4	¿Existen reajustes en las tasas de interés por alteraciones de las tasas en el entorno?	1	0	
	Total	4	0	



CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO DE LA COAC PROVIDA LTDA.				
5. RESPUESTA AL RIESGO				
5.1. Categoría de respuestas				
N°	Preguntas	Si	No	Observaciones
5.1.1.	¿Existe apoyo de la alta dirección en establecer acciones orientadas al estudio de alternativas que permita dar respuesta al riesgo?	1	0	
5.1.2.	¿En la entidad existen mecanismos para el análisis y selección de alternativas que den respuesta al riesgo?	1	0	
5.1.3.	¿La organización procura reunir evidencia suficiente, adecuada y relevante que respalde las alternativas seleccionadas?	0	1	
5.1.4.	¿Al identificarse un riesgo potencial en el proceso de créditos, la gerencia evalúa posibles respuestas, con el propósito de evitarlo, reducirlo, compartirlo o aceptarlo?	1	0	
5.1.5.	¿El área de créditos emite reportes de las actividades a gerencia para que sean revisadas y controlas?	1	0	
5.1.6.	¿Existe la participación del personal directamente relacionado con el proceso de créditos para analizar las alternativas de respuesta al riesgo?	0	1	
5.1.7.	¿La COAC cuenta con un manual de riesgo?	0	1	
5.1.8.	¿El personal operativo conoce y maneja el manual de riesgo?	0	1	
5.1.9.	¿En la cooperativa existe un plan de contingencia para enfrentar los riesgos potenciales identificados?	0	1	
	Total	4	5	
5.2. Decisión de respuesta				
5.2.1.	¿La cooperativa establece mecanismos o dispone de herramientas para la selección de la solución adecuada con relación al riesgo?	0	1	
5.2.2.	¿La entidad establece medidas oportunas y adecuadas para cada riesgo identificado?	1	0	
5.2.3.	¿Se realiza reuniones y mesas de trabajo para analizar y seleccionar la mejor alternativa que dé respuesta al riesgo?	1	0	
5.2.4.	¿Las decisiones adoptadas para dar respuesta al riesgo son comunicadas oportunamente en los diferentes niveles del área crédito?	1	0	
5.2.5.	¿La administración maneja y establece niveles de riesgo para el proceso operativo?	1	0	
5.2.6.	¿Al realizar la selección de alternativas la cooperativa analiza la relación costo_beneficio?	1	0	
	Total	5	1	



6. ACTIVIDADES DE CONTROL.				
6.1. Integridad con las decisiones sobre riesgo				
N°	PREGUNTAS	SI	NO	Observaciones
6.1.1.	¿La cooperativa realiza una matriz de riesgos donde establece controles que contribuya a mitigar riesgos y alcanzar objetivos?	0	1	
6.1.2.	¿Establece intervalos para la calificación de riesgos	1	0	
6.1.3.	¿Las decisiones tomadas son en beneficio de la organización y no de interés personales de la dirección?	1	0	
6.1.4.	¿Existe calidad de información y comunicación sobre las decisiones adoptadas por la dirección sobre el estudio de riesgos?	1	0	
6.1.5.	¿Dispone de estrategias para la mitigación de riesgo encontrados en el proceso operativo?	0	1	
	Total	3	2	
6.2. Principales actividades de control				
6.2.1.	¿En la cooperativa existe acceso restringido a los archivos de crédito y protegidos contra posibles siniestros?	1	0	
6.2.2.	¿Existen controles que permitan identificar errores con anterioridad?	0	1	
6.2.3.	¿La cooperativa dispone de instalaciones adecuadas con protección contra siniestros?	1	0	
6.2.4.	¿La entidad contrato un seguro que protejan los activos fijos?	1	0	
6.2.5.	¿La entidad realiza mantenimientos preventivos que extienda la vida de los activos fijos?	0	1	
6.2.6.	¿Existe una persona responsable sobre la custodia de los activos fijos?	1	0	
6.2.7.	¿La entidad realiza controles detectivos que ayuden a identificar errores y permita corregirlos?	1	0	
6.2.8.	¿Se realiza evaluaciones continuas que permitan determinar productos o servicios innecesarios y se podría prescindir de ellos?	1	0	
6.2.9.	¿Las áreas de crédito realizan actividades de control en función de los riesgos y objetivos?	1	0	
6.2.10.	¿El departamento de contabilidad vigila que los estados financieros de la cooperativa hayan sido realizados de acuerdo con las normas vigentes emitidos por el órgano rector?	1	0	
6.2.11.	¿En departamento de contabilidad identifica los activos deteriorados, en desuso, para solicitar la baja en los registros?	1	0	
6.2.12.	Se realiza revisión continua para verificar que todas las transacciones tengan documentación de respaldo	1	0	
6.2.13.	Existe un control del ingreso y salida del personal de la cooperativa	1	0	
6.2.14.	Se solicita al personal de la cooperativa informes sobre sus actividades y las metas alcanzadas	1	0	
6.2.15.	Se realiza los arqueos de caja diarios	1	0	
6.2.16.	¿Se realiza evaluaciones continuas para identificar las dificultades en el proceso de crédito?	0	1	
6.2.17.	¿La cooperativa dispone de actividades de control suficientes para supervisar el correcto cumplimiento del manual de crédito?	1	0	
6.2.18.	¿La organización implementa las actividades de control a través de políticas?	1	0	
6.2.19.	¿Existe procedimientos preestablecidos que permita controlar y realizar ajustes por inflación, estimaciones, provisiones y las depreciaciones de conformidad a las leyes vigentes?	1	0	
6.2.20.	¿Los documentos que sustentan los créditos están archivados cronológicamente y progresivamente?	1	0	
6.2.21.	¿La organización realiza revisión y supervisión, gestión directa de funciones, procesamiento de la información, repetición, validación, aseguramiento, especialización funcional, controles	1	0	



	físicos e indicadores de rendimiento?			
6.2.22	¿La institución observa que no se actividades duplicadas o con objetivos similares en los diferentes niveles jerárquicos?	1	0	
6.2.23	¿La rotación de personal es baja o nula, en los departamentos de crédito, contabilidad, de tecnología de información?	0	1	
6.2.24	¿La documentación soporte de las cuentas por cobrar son realizadas bajo parámetro establecido?	1	0	
6.2.25	Se realiza el registro de las transacciones diariamente	1	0	
6.2.26	El personal de crédito revisa la documentación presenta por el socio, que la misma tenga información correcta, conveniente y suficiente para otorgar un crédito	1	0	
6.2.27	El personal de crédito realiza un análisis de la capacidad de endeudamiento	1	0	
6.2.28.	El personal de crédito analiza que el valor de la garantía cumpla con políticas de crédito	1	0	
6.2.29.	La COAC dispone de una herramienta para analizar la capacidad de pago del socio	1	0	
6.2.30	El comité de crédito evalúa la capacidad de pago del cliente	1	0	
6.2.31	El comité de crédito dispone de un plan operativo	0	1	
6.2.32	¿La COAC evalúa que los créditos entregados tengan garantías sin excepción?	1	0	
6.2.33	El personal de crédito revisa minuciosamente las firmas en todos los documentos que respalde el crédito	1	0	
	Total	28	5	
6.3. Controles sobre los sistemas de información				
6.3.1.	¿La COAC implanta actividades de control al sistema de información y revisa que el software funcione correctamente?	1	0	
6.3.2.	La cooperativa dispone de infraestructura adecuada y suficiente para el equipo de hardware	1	0	
6.3.3.	Existe un responsable en dar mantenimiento a los sistemas informáticos	0	1	
6.3.4.	Existe un control de la moral del personal del sistema de información con el propósito de mantener una buena imagen y evitar un posible fraude	1	0	
6.3.5.	La COAC dispone de controles adecuados para el entrada de datos, procesamiento y emisión de resultados	1	0	
6.3.6.	Existe manuales e instructivos técnicos de operación, de programación y demás documentos relacionada con el funcionamiento de lenguaje de programación	0	1	
6.3.7.	¿Se han implementado controles de aplicación relacionados con la integridad, exactitud, autorización y validez de la captación y procesamiento de datos?	1	0	
6.3.8.	¿Se han realizado controles de aplicación tales como captación de errores en los datos, dígitos de controles, listados predefinidos de datos, pruebas de razonabilidad de datos y pruebas lógicas?	1	0	
6.3.9.	¿La cooperativa protege adecuadamente las copias de resguardo de los registros informáticos?	1	0	
6.3.10	¿Existe acceso restringido a los archivos informáticos?	1	0	
6.3.11	La cooperativa tiene acceso al código fuente	0	1	
	Total	8	3	



CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO DE LA COAC PROVIDA LTDA.				
7. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN				
7.1. Cultura de Información en todos los Niveles				
N°	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
7.1.1.	¿Se han implantado políticas de información, comunicación y su difusión en todos los niveles?	1	0	
7.1.2.	¿Existe la difusión sobre las decisiones tomadas a todo el personal que se relacione con la misma?	1	0	
7.1.3.	¿La administración tiene información de los objetivos y metas que deben alcanzar?	1	0	
7.1.4.	¿La información de los resultados alcanzados se compara con los objetivos y metas preestablecidas?	1	0	
7.1.5.	¿Existen medios de comunicación para que personal conozcan las actividades que deben realizar, los procedimientos y sus responsabilidades?	1	0	
7.1.6.	¿El personal comprende como sus actividades afectan a las actividades de otros?	0	1	
7.1.7.	¿La información obtenida es eficiente, oportuna, actualizada y suficiente para la toma de decisiones?	0	1	
	Total	5	2	
7.2. Herramienta para la Supervisión				
7.2.1.	¿La información constituye una herramienta de supervisión, para conocer si se han logrado los objetivos, metas e indicadores?	1	0	
7.2.2.	¿Existe un responsable con la capacidad necesaria para controlar la exactitud de los registros?	0	1	
7.2.3.	¿Existe un sistema de control que detecta errores e informa fallas de autorización, exactitud e integridad en los registros?	0	1	
7.2.4.	¿Se suministra la información al personal adecuado permitiéndoles cumplir con sus responsabilidades de forma eficiente y eficaz?	1	0	
7.2.5.	¿La administración realiza seguimiento a la implantación de las decisiones que se tomen sobre las necesidades y el nivel de satisfacción de los clientes y socios?	1	0	
	Total	3	2	
7.3. Sistemas Estratégicos e Integrados				
7.3.1.	¿Existen sistema y procedimientos para la integración de la información proporcionada por las diferentes áreas de la entidad?	0	1	
7.3.2.	¿Dispone la entidad de políticas y manuales para el manejo del sistema de información e informática?	0	1	
7.3.3.	¿Los sistemas de información son ágiles y flexibles para integrarse eficazmente con la comunidad y terceros vinculados?	1	0	
7.3.4.	¿La información que suministra los sistemas de información es utilizada para la toma de decisiones?	1	0	
	Total	2	2	
7.4. Confiabilidad de la Información				
7.4.1.	¿Existen sistemas y procedimientos que aseguran la confiabilidad de los datos?	1	0	
7.4.2.	¿La información es de calidad, su contenido es adecuado, oportuno, exacto, actualizado y de fácil acceso?	1	0	
7.4.3.	¿La COAC proporciona claves de seguridad para el resguardo de la confidencialidad de la información?	1	0	
7.4.4.	¿Los Estados Financieros son elaborados de acuerdo a las normas y principios de contabilidad generalmente aceptados?	1	0	
7.4.5.	¿Los estados financieros son confiables para el análisis y toma de decisiones?	1	0	
	Total	5	0	
7.5. Comunicación interna				



7.5.1.	¿Se comunica oportunamente al personal sus actividades y responsabilidades?	1	0	
7.5.2.	¿Se denuncia posibles actos indebidos?	1	0	
7.5.3.	¿Se comunica oportunamente a los empleados las modificaciones que existen en regulación con relación a la cooperativa?	1	0	
7.5.4.	¿Se han establecido un nivel de comunicación sobre las normas éticas?	1	0	
7.5.5.	¿La administración realiza reportes periódicos sobre los avances y resultados obtenidos del POA?	0	1	
7.5.6.	¿La organización comunica internamente la información, incluyendo los objetivos y responsabilidades de control interno?	1	0	
7.5.7.	¿Existe sanción al personal por el mal uso de las tecnologías de la información como el internet?	1	0	
7.5.8.	¿El personal de crédito entrega informes permanentes sobre los objetivos alcanzados?	1	0	
7.5.9.	¿El personal de crédito emite informes sobre el porcentaje de cartera vencida?	1	0	
	Total	8	1	
7.6. Comunicación externa				
7.6.1.	¿Se comunica a terceros sobre el grado de ética de la entidad?	1	0	
7.6.2.	¿El personal de crédito informa oportunamente a los socios en caso de retrasos en los pagos del crédito?	1	0	
7.6.3.	¿Existe comunicación fluida con los clientes y socios?	1	0	
7.6.4.	¿La administración toma en cuenta requerimientos de clientes, socios, proveedores, organismos reguladores y otros?	1	0	
7.6.5.	¿Se actualiza permanentemente la página web?	0	1	
7.6.6.	¿La COAC ha implantado sistemas de comunicación que permitan evaluar sobre el diseño o la calidad de los servicios?	0	1	
7.6.7.	¿Se han difundido al personal el compromiso de la administración en la entrega de información a los organismos de control?	1	0	
	Total	5	2	

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO DE LA COAC PROVIDA LTDA.				
8. SUPERVISIÓN Y MONITOREO				
8.1. Supervisión Permanente				
N°	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIÓN
8.1.1	¿Se evalúa y supervisa en forma continua la calidad y rendimiento del sistema de control interno, su alcance y la frecuencia, en función de la evaluación de riesgo?	1	0	
8.1.2	¿La entidad realiza confirmación con terceros para corroborar la información disponible dentro de la entidad?	0	1	
8.1.3	¿Se realiza comparación periódica sobre la documentación de créditos entregados con los registros contables?	1	0	
8.1.4	¿Se supervisa que el personal de crédito cumplan con todos los requerimientos, en el correcto llenado de la documentación se soporte de créditos?	1	0	
8.1.5	¿Se supervisa constantemente el nivel de satisfacción del cliente?	0	1	
8.1.6	¿El personal encargado de supervisar las políticas y procedimientos comunica las deficiencias de control interno?	1	0	
8.1.7	¿En la entidad se utiliza las firmas de responsabilidad en los documentos emitidos?	1	0	
8.1.8	¿Los directivos y asesores facilitan periódicamente recomendaciones para reforzar la gestión de riesgo corporativo?	1	0	
	Total	6	2	
8.2. Evaluación Interna				



8.2.1	¿La entidad dispone de un comité de vigilancia?	1	0	
8.2.2	¿Se ha tomado en cuenta resultado de auditorías anteriores?	1	0	
8.2.3	¿El comité de vigilancia sugiere planes de acción correctivos?	1	0	
8.2.4	¿El comité de vigilancia accede a la información sin restricciones para que actúen con oportunidad?	1	0	
8.2.5	¿El comité de vigilancia revisa periódicamente los procesos de concesión de crédito?	1	0	
8.2.6	¿La organización selecciona, desarrolla y ejecuta evaluación continuas y/o separadas para determinar si los componentes de control interno están presentes y en funcionamiento?	0	1	
8.2.7	¿La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de manera oportuna a las partes responsables de tomar acciones correctivas, incluyendo la alta dirección y la junta de directores, según el caso?	1	0	
	Total	6	1	
8.3. Evaluación Externa				
8.3.1	¿Las autoridades toman atención a los informes de auditores internos, externos y organismos de control?	1	0	
8.3.2	¿Existen mecanismos donde el personal de crédito proporciona recomendaciones de mejoramiento continuo?	1	0	
8.3.3	¿Existen planes de acción correctiva y se supervisa el grado del cumplimiento del mismo?	1	0	
8.3.4	¿La COAC establece un cronograma para la implantación de las recomendaciones y acciones correctivas?	0	1	
8.3.5	¿El gerente y los altos directivos disponen el cumplimiento inmediato y obligatorio de las recomendaciones de los informes?	1	0	
8.3.6	¿Se realiza evaluaciones continuas para identificar deficiencias y establecer prioridades?	1	0	
8.3.7	¿Se da seguimiento a las decisiones tomadas para corregir las deficiencias encontradas en la evaluación?	1	0	
8.3.8	¿Se evalúan los controles para prevenir o detectar riesgos que se efectúan el proceso de créditos?	1	0	
8.3.9	¿Se realiza auditoria externa en el periodo establecido por el órgano de control?	1	0	
8.3.10	¿Cuándo se realiza auditoría externa la entidad facilita el acceso a la información de la cooperativa sin ningún tipo de restricción?	1	0	
	Total	9	1	
Entrevistado: Gerente general				
Fecha de Aplicación: 2 de agosto del 2017				
Elaborado por: Las autoras				



3.2.2. Evaluación del Sistema de Control Interno Cooperativa de Ahorro y Crédito PROVIDA Ltda.

El análisis de riesgo operativo de la cooperativa de ahorro y crédito PROVIDA Ltda. Se basa en la evaluación de los ocho componentes del COSO ERM, que permite identificar los riesgos o las deficiencias que tiene la institución financiera. Esta información la obtendremos mediante la aplicación del método cuestionario y su respectiva calificación. Donde un nivel de confianza bajo indica que el riesgo es alto y en situación contraria revela que el riesgo es bajo. Para situaciones que muestran el nivel de confianza bajo se deberá dar respuesta de inmediato para disminuir o eliminar el mismo, mediante el establecimiento de estrategias que permita alcanzar los objetivos institucionales.

Tabla 13 Nivel de confianza y nivel de riesgo COSO ERM

RANGOS	NIVEL DE CONFIANZA	NIVEL DE RIESGO
15% a 50%	BAJO	ALTO
51% a 75%	MODERADO	MODERADO
76% a 95%	ALTO	BAJO

*Fuente: Manual de Auditoría de Gestión
Elaborado por: Econ. CPA Teodoro Cubero*



Para obtener la valoración del nivel de confianza y riesgo se utilizará la siguiente formula:

$$NC = \frac{CT}{PT} * 100$$

Nomenclatura:

NC= Nivel de confianza

CT= Calificación total

PT= Ponderación Total

Ambiente interno

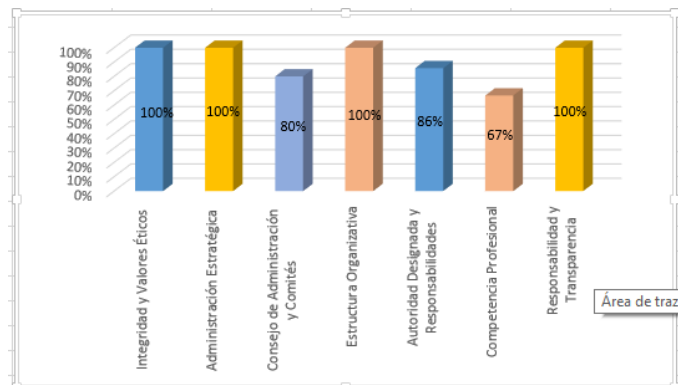
Tabla 14 *Nivel de Confianza y Nivel de Riesgo componente: Ambiente Interno*

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PROMOCION DE VI DA ASOCIADA LTDA						
CATEGORIA	PT	CT	N/C	N/R	Nivel de confianza	Nivel de Riesgo
Integridad y valores éticos	4	4	100%	0%	ALTO	BAJO
Administración estratégica	9	8	89%	11%	ALTO	BAJO
Consejo de administración y comités	5	4	80%	20%	ALTO	BAJO
Estructura organizativa	4	4	100%	0%	ALTO	BAJO
Autoridad designada y responsabilidades asumidas	7	6	86%	14%	ALTO	BAJO
Competencia profesional	6	4	67%	33%	MODERADO	MODERADO
Responsabilidad y transparencia	2	2	100%	0%	ALTO	ALTO

*Fuente: Cuestionario de Control Interno aplicado a COAC PROVIDA LTDA.
Elaborado por: Las Autoras*



Grafico 1 Ambiente interno



Fuente: Cuestionario de Control Interno aplicado a COAC PROVIDA LTDA.

Elaborado por: Las autoras

Como se puede observar en el gráfico 1 Ambiente Interno, en las categorías; integridad y valores éticos, concejo de administración y comités, administración estratégica, estructura organizativa, responsabilidad y transparencia, tiene un nivel de confianza óptimo, es decir del 100% debido a que la cooperativa cuenta con un código de ética, donde se encuentran bien definidas las sanciones y disposiciones reglamentarias en el comportamiento de sus empleados, además el gerente ha establecido metas de corto, mediano y largo plazo, así como las estrategias y planes de acción necesarios para medir el rendimiento de las diferentes áreas de la institución y alcanzar los objetivos institucionales. En la categoría autoridad designada y responsabilidad asumida tiene un nivel de confianza alto con el 86% y un nivel de riesgo bajo con el 14% estos porcentajes se deben a que la cooperativa no cuenta con un manual de funciones para los empleados de la institución. Un manual de funciones que describa los objetivos, responsabilidades, funciones, nivel de autoridad en conjunto para satisfacer las necesidades de cada área de la institución según sea la estructura de la cooperativa, con el fin orientar el cumplimiento de las responsabilidades en cada puesto de trabajo y garantizar el mejoramiento de la gestión de talento humano. El documento deberá ser elaborado de conformidad con las leyes de la constitución de la república del Ecuador, ley de la superintendencia de Economía Popular y Solidaria y su Reglamento. En la categoría **competencia profesional** el nivel de confianza es moderado con el 67% y el nivel de riesgo es moderado con el 33%. Estos



porcentajes son el resultado de la inexistencia de un manual de selección y reclutamiento de personal, también la COAC no dispone de programas de capacitación continua dirigido a todas las áreas ocupacionales en la organización, son eventos de riesgo operativo “factor personas” puesto que pueden traer consecuencias negativas a la COAC, es decir que el giro normal del negocio o el desarrollo de la institución se vea afectado por la falta de conocimientos y competencias de quienes integran la cooperativa. Es responsabilidad del gerente general contratar los servicios de colaboradores que puedan responder a los requerimientos de la cooperativa, a través de análisis de elementos de competencia (conocimientos, habilidades, actitud, aptitud, destrezas), así como también del desarrollo profesional de los empleados.

En la categoría **consejo de administración y comités**, se puede observar que el nivel de confianza es alto con el 80% y el nivel de riesgo es bajo con el 20%, debido a que la COAC no cuenta con un comité de evaluación de riesgo, ya que la alta dirección considera que implementarán un departamento de evaluación de riesgo de acuerdo al crecimiento institucional, sin embargo en la Resolución N° 128-2015-F (SECCION III) de la (Junta de Política de Regulación Monetaria y Financiera, 2015), faculta que las COAC deberán implementar procesos de administración integral de riesgos conforme al segmento al que pertenecen, además para la administración integral de riesgos en las cooperativas de ahorro y crédito establece lo siguiente.

Tabla 15 Estructura para la Administración del Riesgo

Órganos Internos	Segmento 1	Segmento 2	Segmento 3	Cajas Centrales
Concejo de Administración	X	X	X	X
Comité de Administración Integral de Riesgos	X	X	X	X
Unidad de Riesgos	X	X	-	X
Administrador de Riesgos	-	-	X	-

*Fuente: Resolución N° 128-2015-F
Elaborado por: Las Autoras*

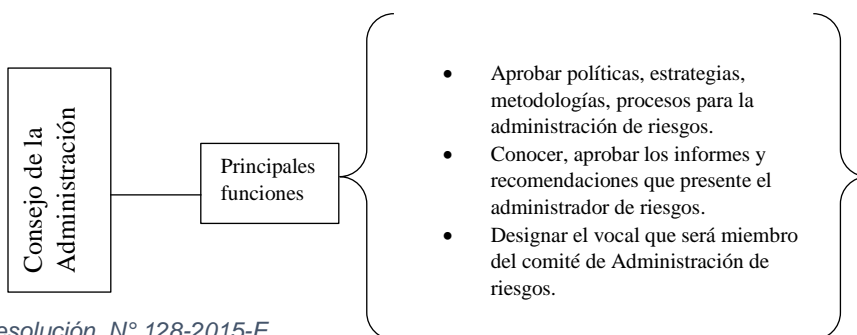


Para las COAC que se encuentran en el segmento 3 no es obligatorio tener una unidad de riesgos, sin embargo como se muestra en la tabla N° 15, es necesario que la cooperativa disponga de un administrador de riesgos, quien deberá desempeñar las actividades relacionadas con la administración integral de riesgos. Actividades que podrá realizar un empleado de otra área de la institución con excepción de las áreas de captación y colocación de recursos económicos de la cooperativa. A continuación se detallan las responsabilidades que tienen en la administración de riesgos los comités que integran a la cooperativa PROVIDA LTDA.

RESPONSABILIDADES EN LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

Consejo de administración.- Es responsabilidad del consejo de administración velar por una correcta administración de riesgos por lo que deberá:

Ilustración 31 Consejo de Administración

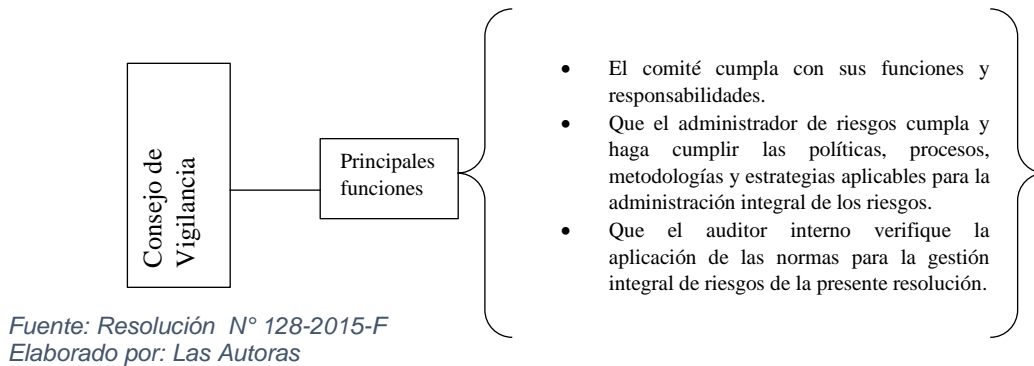


*Fuente: Resolución N° 128-2015-F
Elaborado por: Las Autoras*

Consejo de vigilancia.- Para una adecuada administración integral de riesgos el consejo de vigilancia deberá verificar que:

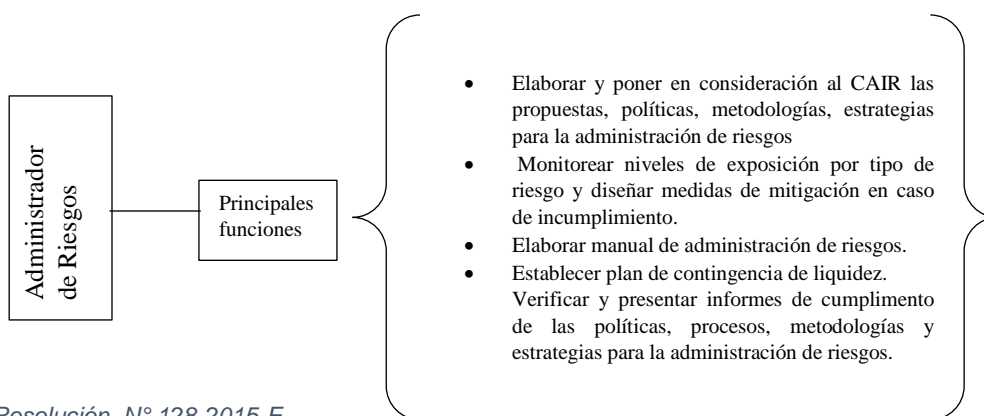


Ilustración 32 Consejo de Vigilancia



Administrador de Riesgos.- Es de responsabilidad del Administrador de Riesgos con el fin de asegurar una adecuada gestión de Riesgos en la cooperativa desempeñar las siguientes funciones:

Ilustración 32 Administrador de Riesgos



Fuente: Resolución N° 128-2015-F
Elaborado por: Las Autoras

Establecimiento de Objetivos

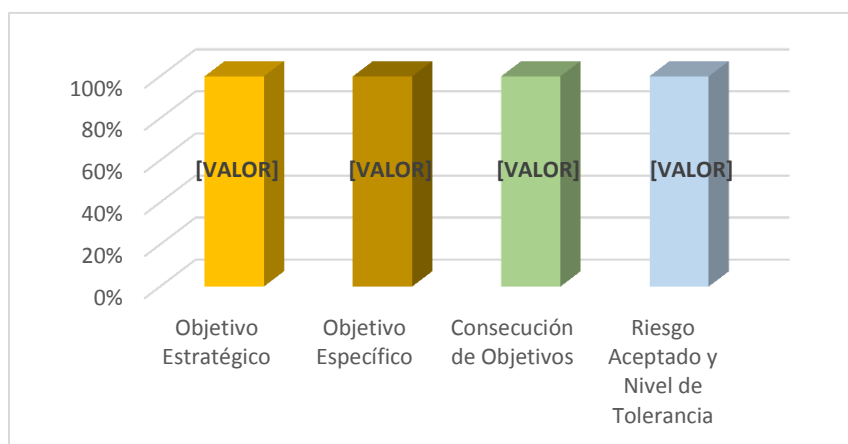
Tabla 16 Nivel de Confianza y Nivel de Riesgo componente:
Establecimiento de Objetivos

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PROMOCION DE VI DA ASOCIADA LTDA.						
CATEGORIA	PT	CT	N/C	N/R	Nivel de confianza	Nivel de Riesgo
Objetivos Estratégicos	2	2	100%	0%	ALTO	BAJO
Objetivos Específicos	6	5	100%	0%	ALTO	BAJO
Consecución de Objetivos	4	4	100%	0%	ALTO	BAJO
Riesgo Aceptado y Nivel de Tolerancia	2	2	100%	0%	ALTO	BAJO

Fuente: Cuestionario de Control Interno aplicado a COAC PROVIDA LTDA.
Elaborado por: Las Autoras



Grafico 2 Establecimiento de Objetivos



*Fuente: Control Interno aplicado a COAC PROVIDA Ltda.
Elaborado por: Las Autoras*

Como se puede observar en el gráfico 2 en las categorías; objetivo estratégico, riesgo aceptado y nivel de tolerancia, tienen una valoración del nivel de confianza del 100%, debido a que la alta dirección se asegura del cumplimiento de la misión y visión de la cooperativa, conforme al plan estratégico existente. Utilizando herramientas como indicadores financieros, no financieros, Balanced Scorecard, donde se analiza el cumplimiento de los objetivos y estrategias a través de cuatro dimensiones o perspectivas que son; perspectiva financieras, perspectiva del cliente, perspectiva de procesos internos y perspectiva de aprendizaje. Dichos indicadores permiten a la alta dirección mejorar el diagnóstico, reflexión y toma de decisiones colectivas, además sirven de guía para que la COAC PROVIDA pueda hacer frente a los cambios en el entorno



como (Económicas, Tecnológicas, Sociales, Culturales, Ambientales y Políticas).

Identificación de Eventos

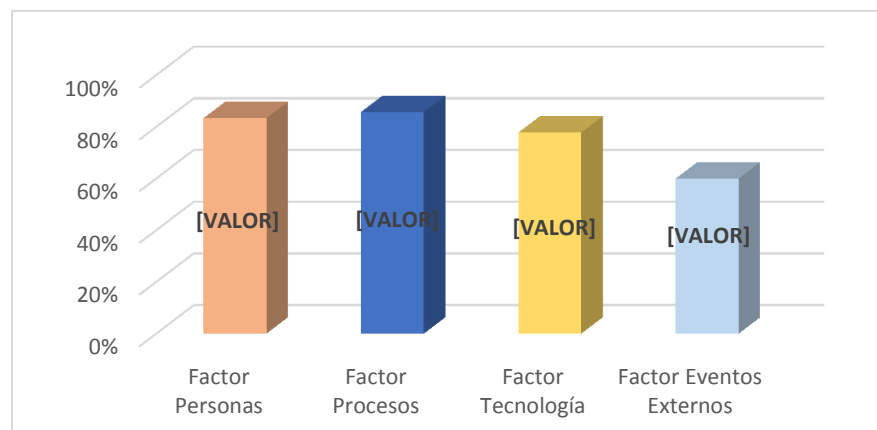
Tabla 17 Nivel de Confianza y Nivel de Riesgo componente:
Identificación de Eventos

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PROMOCION DE VI DA ASOCIADA LTDA.						
CATEGORIA	PT	CT	N/C	N/R	Nivel de confianza	Nivel de Riesgo
Factor Personas	6	15	83%	17%	ALTO	BAJO
Factor Procesos	13	11	86%	14%	ALTO	BAJO
Factor Tecnología	9	7	78%	22%	ALTO	BAJO
Factor Eventos Externos	5	3	60%	40%	MODERADO	MODERADO

Elaborado por: Las Autoras

Fuente: Cuestionario de Control Interno aplicado a COAC PROVIDA LTDA.F

Grafico 3 Identificación de Eventos



Fuente: Control Interno aplicado a COAC PROVIDA Ltda.

Elaborado por: Las Autoras



Según el gráfico del componente identificación de eventos, en el factor **“personas”** se puede observar que tiene un nivel de confianza alto con el 83% y un nivel de riesgo bajo con el 17%. Estos porcentajes son el resultado de que los empleados tienen conocimiento de las disposiciones y reglamentos internos de la cooperativa, sin embargo no existen políticas de incorporación, permanencia y desvinculación de los colaboradores de cada área de la institución, el 17% de nivel de riesgo se debe a que la COAC no cuenta con un departamento de recursos humano, ya que el mismo se implementará de acuerdo al desarrollo institucional. Cabe recalcar que el área de recursos humano es indispensable para garantizar el apoyo por parte de colaboradores calificados que puedan hacer frente a los distintas exigencias competitivas del mercado. El factor **“procesos”** tiene un nivel de confianza del 86% alto y un nivel de riesgo del 14% bajo, dichos porcentajes se deben a que la cooperativa tiene claramente definidos cuáles son los procesos de captación, servicios financieros y el área de estudio las etapas que comprenden el proceso de crédito (otorgamiento, seguimiento y recuperación). El nivel de riesgo del 15% se debe a dos eventos de riesgos; uno no se realizan informes periódicos que reflejen información sobre la recuperación de los créditos, dos el incumpliendo de las políticas de crédito no son reportadas al gerente general. En el factor **“tecnología”** podemos ver en el gráfico que tiene un nivel de confianza alto y riesgo bajo, dichos niveles se deben a que la COAC cuenta con planes de mantenimiento y actualización de los sistemas informáticos, sin embargo estos planes no son observados, puesto que uno de los eventos de riesgo identificado en COSO ERM es que no existe delegación de responsabilidad para los sistemas informáticos y sus seguridades. Una fortaleza de la institución es que cuenta con centralilla telefónica, necesarias para atender las necesidades internas del negocio, pero no disponen de un sistema call center, el mismo que



es necesario para atender las necesidades de los clientes. Otro factor positivo que refleja el nivel de confianza alto es que los sistemas informáticos están alineados a las operaciones y transacciones diarias de la COAC, importante para un mejor monitoreo de los procesos realizados.

En la categoría **eventos externos** se puede observar un nivel de confianza moderado con un 60% y un nivel de riesgo de 40% moderado, esto nos indica la falta de una diligencia comprometida con la institución ya que en la planificación estratégica de PROVIDA, establece que una de las políticas de la institución es escuchar a los socios (clientes) y mejorar los servicios, sin embargo no se han implementado técnicas para medir el nivel de satisfacción de los clientes, además la infraestructura de la institución no cuenta con adecuadas instalaciones de energía eléctrica, generadores para evitar interrupción en el desarrollo de las actividades, también carece de espacios adecuados para que sus socios realicen actividades de integración. Después del análisis del cuestionario COSO ERM se puede rescatar que PROVIDA, cuenta con herramientas de investigación e información que le permitan responder a los cambios en el entorno (Tecnológicos, económicos, sociales, políticas, culturales, ambientales), además dispone de planes de contingencia en caso de existir catástrofe, dichos planes tienen la finalidad de salvaguardar los recursos financieros y no financiero de la cooperativa.

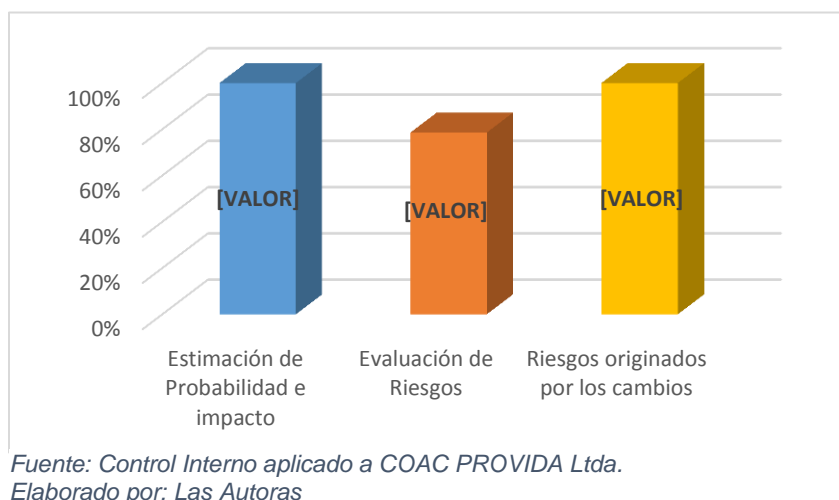
Evaluación de Riesgos

Tabla 18 Nivel de Confianza y Nivel de Riesgo componente: Evaluación de Riesgos						
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PROMOCION DE VI DA ASOCIADA LTDA.						
CATEGORIA	PT	CT	N/C	N/R	Nivel de confianza	Nivel de Riesgo
Estimación de probabilidad e impacto	5	4	80%	20%	ALTO	BAJO
Evaluación de Riesgos	15	11	73%	27%	ALTO	BAJO
Riesgos Originados	4	4	100%	0%	ALTO	BAJO



por los cambios						
Elaborado por: Las Autoras Fuente: Cuestionario de Control Interno aplicado a COAC PROVIDA LTDA.						

Grafico 4 Evaluación de Riesgos



La alta dirección en conjunto con las áreas de administración de riesgos es responsable de identificar, analizar y medir eventos de riesgos negativos que pudieran afectar la consecución de los objetivos institucionales, enfocándose en la probabilidad de ocurrencia de un acontecimiento y cuál sería su impacto. Además deberán examinar los impactos positivos y aprovecharlos para transformarlos en oportunidades.

En el gráfico N° 4, en la categoría evaluación de riesgos se puede observar que tienen un nivel de confianza del 73% alto, sin embargo tiene un nivel de riesgo 27% bajo, esto indica que la administración no es eficiente en la identificación y evaluación de eventos adversos, ya que una de las debilidades identificadas en



el cuestionario de control interno es que las funciones y responsabilidades en las área de crédito y cobranza no están claramente definidas, esto puede aumentar el riesgo operativo tanto en el factor personas como en los procesos, además las formas de reestructuración y refinanciamiento no se encuentran debidamente documentadas, firmadas y sustentadas en actas de aprobación.

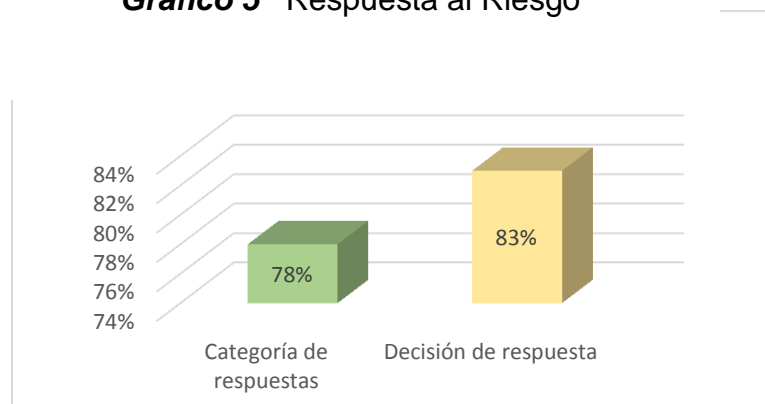
Tabla 19 Nivel de Confianza del Componente Respuesta al riesgo

Nivel de confianza del componente Respuesta al riesgo

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PROMOCION DE VIDA ASOCIADA LTDA						
CATEGORIA	PT	CT	N/C	N/R	Nivel de confianza	Nivel de Riesgo
Categoría de respuestas	9	7	77%	23%	ALTO	BAJO
Decisión de respuesta	6	5	83%	17%	ALTO	BAJO

*Fuente: Cooperativa PROVIDA
Elaborado por: Las autoras*

Grafico 5 Respuesta al Riesgo





Fuente: Control Interno aplicado a COAC PROVIDA Ltda.

Elaborado por: Las Autoras

Suministrar respuesta al riesgo es parte de las actividades administrativas donde su propósito es evitar, reducir, compartir o aceptar el riesgo identificado, esto permitirá a la institución financiera alcance sus objetivos mediante el establecimiento de estrategias. Donde se evaluara también el costo beneficio de la alternativa seleccionada.

Según la gráfica del componente de **respuesta al riesgo** se observa que al evaluar la COAC PROVIDA tiene un nivel de confianza alto y por consiguiente el nivel de riesgo es bajo, da entender que el control interno por parte de la administración es aceptable, sin embargo hay preguntas del cuestionario de control interno son negativas a las cuales se debe analizar y ver como estos procesos dificulta el avance de la entidad financiera, por esta razón vamos analizar cada categoría de este componente.

La categoría de respuesta tiene un nivel de confianza del 78% alto, esto nos indica que el riesgo es bajo pero sin embargo, existe un 22% que se debe evaluar para verificar el impacto y su probabilidad de estas actividades, entre ellas tenemos que el personal operativo desconoce el manual de riesgo, lo que implica que no se dé una respuesta adecuada y oportuna a los riesgos y la cooperativa no dispone de un plan de contingencia que permita actuar a tiempo a los riesgos potenciales, esto trae como consecuencia que la cooperativa pierda credibilidad y confianza.

En relación a la categoría de decisión de respuesta el nivel de confianza es del 83% alto y nivel de riesgo es bajo con un 17%, pero no se debe de dejar de considerar los aspectos negativos, la cooperativa no dispone de mecanismos para selección de la solución adecuada y oportuna con relación al riesgo haciéndola vulnerable, provocando que se toma decisiones erradas y de costos



considerables, esto es debido a que la administración no realiza en respectivo análisis de la relación costo- beneficio.

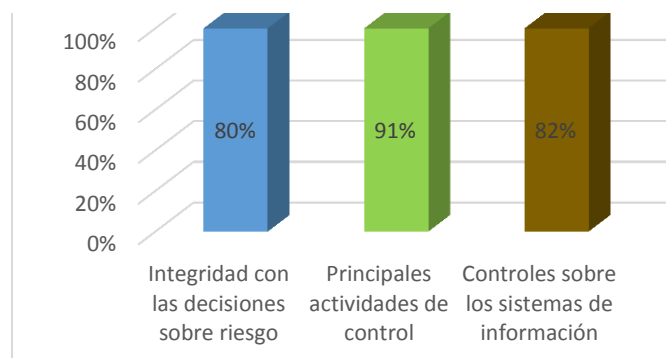
Actividades de control

Tabla 20 Nivel de confianza del componente Actividades de control

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PROMOCION DE VIDA ASOCIADA LTDA						
CATEGORIA	PT	CT	N/C	N/R	Nivel de confianza	Nivel de Riesgo
Integridad con las decisiones sobre riesgo	5	4	80%	20%	MODERADO	MODERADO
Principales actividades de control	33	30	91%	14%	ALTO	BAJO
Controles sobre los sistemas de información	11	9	82%	18%	ALTO	BAJO

Fuente: Cooperativa PROVIDA
Elaborado por: Las autoras

Grafico 6 Actividades de Control





Fuente: Control Interno aplicado a COAC PROVIDA Ltda.

Elaborado por: Las Autoras

En este componente evaluaremos como la administración ha establecido directrices para evitar o disminuir el riesgo en la institución financiera y de esta manera alcanzar los objetivos institucionales de manera eficiente y eficaz.

En la gráfica del componente de **actividades de control** podemos observar que la categoría integridad con las decisiones sobre los riesgos, se obtuvo un nivel de confianza del 80% alto, y el riesgo bajo de un 20% bajo, la cooperativa realiza controles preventivos y detectivos, pero existen ciertos procesos que no son controlados y administrados correctamente debido a que la cooperativa no establece una matriz de riesgos, lo que provoca que la entidad no pueda dar un control efectivo a los riesgos potenciales identificados, la matriz de riesgo permite identificar los riesgos potenciales y ser los primeros en ser administrados para que disminuya su impacto. Así podemos mencionar la falta de solución oportuna y adecuada a las molestias de los socios en relación al tiempo de respuesta a las solicitudes de crédito y también se presentan dificultades en el análisis adecuado de los socios, ya que existen créditos entregados con baja calificación, esto puede afectar a la solvencia y credibilidad de la entidad.

En relación a las principales actividades de control demuestra que el nivel de confianza del 91% alto lo que implica que la administración ha realizado correctos controles preventivos, de detección, manuales, informáticos y de dirección. Pero existe un 9% de riesgo, esto hace relación a que la entidad financiera no realiza evaluaciones continuas sobre el proceso de crédito lo que trae como consecuencia que no se edifique las dificultades o deficiencias, provocando que el proceso de crédito sea lento y no se pueda dar una solución



adecuada . La entidad también presenta un riesgo en lo relacionado a los activos fijos debido a que no se ha contratado un seguro para todos los activos de manera que salvaguarde a los mismos. La entidad también enfrenta una alta rotación del personal del departamento de crédito, lo que trae como consecuencia elevar los costos financieros debido que la cooperativa debe destinar recursos materiales y económicos para capacitar a los mismos. La categoría controles sobre los sistemas de información presenta un nivel de confianza del 92% y un riesgo del 18% bajo, esto es debido a que la institución financiera no dispone de un responsable en dar mantenimiento a los sistemas informáticos, la cooperativa contrata empresas de terceros para dar mantenimiento al sistema, esto ocasiona que no disponga de un manual e instructivos técnicos de operación, de programación, lo que provoca que solo se dependa un solo proveedor.

Comunicación e Información

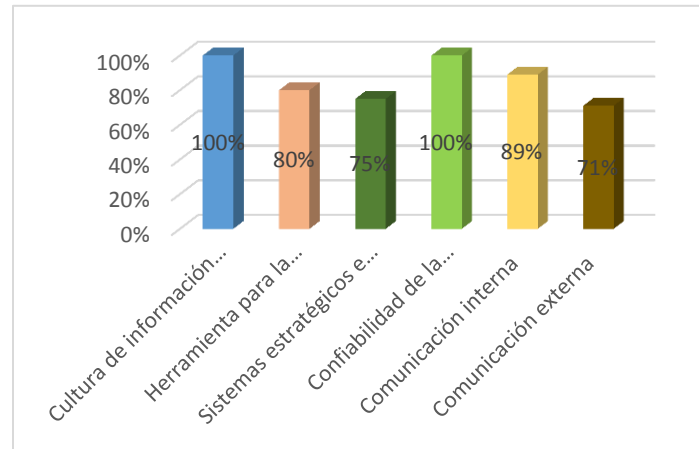
Tabla 21 Nivel de confianza del Componente de Comunicación e Información

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PROMOCION DE VIDA ASOCIADA LTDA						
CATEGORIA	PT	CT	N/C	N/R	Nivel de confianza	Nivel de Riesgo
Cultura de información en todos los niveles	7	6	100%	0%	ALTO	BAJO
Herramienta para la supervisión	5	4	80%	20%	ALTO	BAJO
Sistemas estratégicos e integrados	4	3	75%	25%	ALTO	BAJO
Confiabilidad de la información	5	5	100%	0%	ALTO	BAJO
Comunicación interna	9	9	100%	11%	ALTO	BAJO
Comunicación externa	7	5	71%	29%	MODERADO	MODERADO

Fuente: Cooperativa PROVIDA

Elaborado por: Las autoras

Grafico 7 Comunicación e Información



Fuente: Control Interno aplicado a COAC PROVIDA Ltda.

Elaborado por: Las Autoras

En las instituciones financieras es recomendable una comunicación eficiente y eficaz para el buen funcionamiento de la misma, razón por la cual la comunicación es un pilar fundamental para prosperidad y continuidad del negocio.

En la gráfica del componente de **comunicación e información** se observa que la categoría cultura de la información en todos los niveles, confiabilidad de la información y comunicación interna tienen un nivel de confianza de 100%.

En la categoría herramientas para la supervisión tiene un nivel de confianza del 80 % alto y un riesgo del 20% bajo, aunque no es un riesgo representativo esto ocurre, debido a que la administración de la COAC no realiza seguimiento a las requerimientos de los socios, porque los mismos no hacen uso del buzón de sugerencias para realizar reclamos o sugerencias haciéndola obsoleta este servicio.

En la categoría sistemas estratégicos e integrados se tiene un nivel de confianza del 75% alto y un riesgo del 25% bajo, ya que la entidad financiera no dispone de canales de comunicación eficientes y actualizados para poder comunicarse con los clientes, esto es consecuencia que la cooperativa no aprovecha todas las ventajas de las tecnología de la información mediante su página web, redes sociales entre otros mecanismos, estos medios de comunicación no son actualizados periódicamente, haciendo que esta herramienta de comunicación y publicidad no sea utilizada adecuadamente.



La categoría comunicación externa tiene un nivel de confianza del 71% moderado y de riesgo del 29% moderado, debido a que la cooperativa no dispone de un sistema donde los clientes puedan calificar la calidad de los servicios y los proveedores puedan ofertar sus productos.

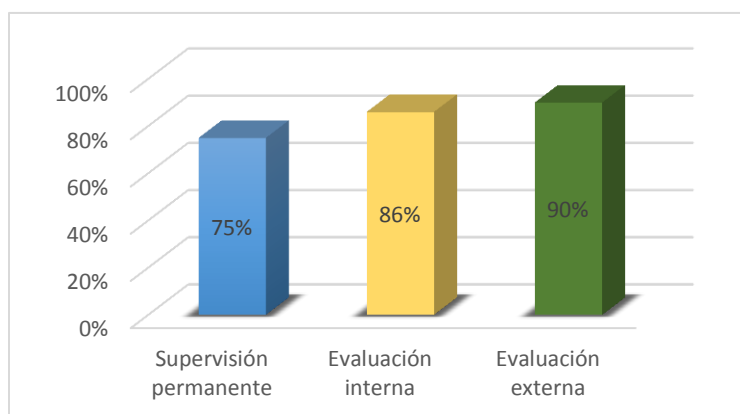
Supervisión y Monitoreo

Tabla 22 Nivel de confianza del componente Supervisión y Monitoreo

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PROMOCION DE VIDA ASOCIADA LTDA						
CATEGORIA	PT	CT	N/C	N/R	Nivel de confianza	Nivel de Riesgo
Supervisión permanente	8	6	75%	25%	MODERADO	MODERADO
Evaluación interna	7	6	86%	14%	ALTO	BAJO
Evaluación externa	10	9	90%	10%	ALTO	BAJO

Fuente: Cooperativa PROVIDA
Elaborado por: Las Autoras

Grafico 8 Supervisión y Monitoreo



Fuente: Control Interno aplicado a COAC PROVIDA Ltda.
Elaborado por: Las Autoras



Cuando se evalué este componente se verá reflejado la calidad y la eficiencia del control interno puede analizarse interna o externa. Aquí también se identifica las deficiencias para ser corregidas.

En la gráfica del componente de **supervisión y monitoreo**, se observa que la categoría supervisión permanente tiene un nivel de confianza del 75% moderado y un riesgo del 25% moderado, La cooperativa realiza evaluaciones esporádicas y deficientes de la calidad y eficiencia del proceso de crédito, tampoco se realiza un análisis para medir la satisfacción del cliente, lo que puede ocasionar que la cooperativa no pueda mejorar en su servicio, provocando que ciertos socios que no se ha logrado fidelizar prefieran acudir a otras entidades financieras. En la categoría de evaluación interna existe un nivel de confianza de 86% alto y el riesgo de 14% bajo, debido la institución financiera no realiza evaluación continua de los componentes del control interno, trae como consecuencia que no se pueda corregir deficiencias del funcionamiento del sistema.

En la categoría de evaluación externa se visualiza que se tiene un nivel de confianza del 90% alto y un riesgo del 10% bajo, debido a que la Cooperativa no realiza un cronograma formal donde se encuentre las fechas y los responsables para llevar a cabo las **recomendaciones correctivas sugeridas por evaluadores internos como por evaluadores externo.**

Tabla 23 Valoración de probabilidad e impacto

	Ranking	Nivel de Riesgo	Impacto	Descripción detallada
Impacto	1	Bajo	Perjuicios tolerables Insignificante	USD 50-250. Puede ser controlado oportunamente
	2	Medio	Media Pérdida Económica. Moderado	USD 251-750. Intervención de terceros.
	3	Alto	Alta pérdida económica. Fuerte	Pérdidas mayores a USD 2000. Puede ocasionar riesgo legal y hasta el cierre de la cooperativa.
Probabilidad	3	Alto	Ocurre en la mayoría de la circunstancias. Probable	Probabilidad de ocurrencia hasta 25 veces en el mes.
	2	Medio	Puede ocurrir en	Probabilidad de ocurrencia hasta



			algunas ocasiones. Raro	10 veces en el mes.
	1	Bajo	Ocurre en circunstancias excepcionales. Casi Nulo	Probabilidad de ocurrencia hasta 5 veces en el mes o podría ocurrir anual.

Fuente: Manual de Auditoría de Gestión
Elaborado por: Econ. CPA Teodoro Cubero

Tabla 24 Tabla de semaforización

Color	Calidad	Rango de impacto
	Aceptable	1-2
	Tolerable	3-5
	Inaceptable	6-9

Fuente: Cooperativa PROVIDA
Elaborado por: Las autoridades



3.3 MAPA DE RIESGO

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PRÓVIDA


Tabla 25 Mapa de riesgo

Componente	Categoría	Descripción del Riesgo	Factor del Riesgo	Causa	Consecuencias	Probabilidad	Impacto	Calificación	Riesgo	
Ambiente de control	Concejo de Administración y Comités	La COAC no cuenta con un comité de evaluación de riesgos	Procesos	La alta dirección considera implementar un departamento de administración de riesgo de acuerdo al crecimiento institucional	Provoca aumento de riesgos adversos en la institución. Deficiencia en controles preventivos	1	3	3		
	Autoridad asignada	No existen manual de funciones claramente definidas para los colaboradores de la institución	Recursos Humanos	Falta de compromiso de la administración con la institución financiera. Falta de planificación operativa.	Aumentan los conflictos de las diferentes áreas. Transferencia de responsabilidades no definidas. Disminución de la productividad individual. Disminución de la productividad organizacional.	2	2	4		
	Competencia Profesional	No existen políticas de reclutamiento y selección de personal.	Recursos Humanos	Falta de compromiso de la administración. Responsabilidades no asumidas. Falta de planificación de necesidades de los diferentes niveles de la COAC.	Deficiencia en los procesos de incorporación de personal. Perfil competitivo bajo.	1	2	2		
		Carece de programas de capacitación	Recursos Humanos	No se encuentra establecido dentro del POA (no presupuestado)	Deficiencia en los procesos de permanencia de colaboradores. Condiciones de trabajo desfavorable.	3	1	3		
Identificación de eventos		No existen Informes que reflejen información acerca de la recuperación de la cartera de crédito.	Procesos	Desconociendo de políticas internas y manual de crédito. Falta de análisis de indicadores para medir la morosidad de la cartera	Alteración de la información Aumenta el nivel de la cartera vencida.	3	3	9		



UNIVERSIDAD DE CUENCA

		Informe de incumpliendo de los procesos operativos no son reportados al gerente general	Procesos	Falta de políticas y reglamento interno de trabajo Inexistencia de reglamento orgánico funcional	Aumenta el riesgo inherente propio de actividades diarias de la institución. Informes, operaciones, procesos erróneos. Falta de dirección para la toma de decisiones.	3	1	3		
		Falta de responsables para el manejo del sistema informático y sus seguridades	Tecnología	No se ha designado recursos económicos para el control preventivo de los sistemas	Deficiente manejo de los sistemas informáticos. Atraso en las operaciones de las actividades económicas. Fallos en el almacenamiento y transmisión de la información.	3	1	3		
		Inexistencias de planes y acciones de mantenimiento y actualización en los sistemas informáticos y sus seguridades	Tecnología	Actualización de servicio tecnológico, sin embargo falta de acciones para el mantenimiento de los sistemas	Pérdida de socios por nuevos servicios de competencia. Daños en los activos tecnológicos por falta de mantenimiento. Interrupción en la ejecución y gestión de procesos. Obsolescencia en los sistemas de la información. Pérdida de la confidencialidad e integridad de la información.	1	2	2		
		Carece de sistema Call Center	Tecnología	No se ha establecido en el POA. Plataforma tecnológica inadecuada. Falta de identificación y evaluación de riesgos tecnológicos	Aumenta el riesgo operativo factor tecnología. Atención a los socios (clientes) deficiente. Procesos administrativos no automatizados.	3	2	6		
Identificación de eventos	Factor Externo	Desconfianza de los socios por incumplimiento de sus expectativas financieras.	Eventos Externos	No se realiza un análisis y evaluación del nivel de satisfacción de los socios por los servicios prestados de la institución.	Insatisfacción de los socios de servicios brindados por la COAC Pérdida de socios. Disminuye el desarrollo institucional. Aumenta el riesgo legal Aumenta el riesgo crediticio.	2	2	4		
		Instalaciones de energía eléctrica inadecuada y falta de generadores.	Eventos Externos	No se ha destinado recursos económicos para establecer controles en las instalaciones eléctricas.	Aumenta el riesgo de pérdida de la información. Discontinuidad de las actividades de la cooperativa.	1	3	3		
	Evaluación de Riesgos	Los colaboradores de la		No existen métodos para medir el nivel de impacto de un riesgo en la	Retrasos en los procesos diarios de la cooperativa.	2	3	6		

Respuesta al riesgo 	Categoría de respuestas	El personal operativo desconoce el manual de riesgos	Recursos Humanos	Ocurre porque no hay una persona encargada en coordinar, capacitar y controlar sobre el cumplimiento de manual de riesgos.	El desconocimiento del manual provoca que se cometa errores y el incumplimiento de las funciones.	3	2	6	
--	-------------------------	--	------------------	--	---	---	---	---	--

Evaluación de Riesgos		COAC no tienen conocimiento de los posibles eventos potenciales de riesgos que pudieran afectar la consecución de los objetivos institucionales.	Recursos Humanos	cooperativa No dispone de técnicas y herramientas apropiadas para identificar los riesgos. Carga de trabajo en algunas áreas. Desconociendo sobre el rol de PROVIDA. Deficiencia en la gestión de las operaciones para la optimización de procesos y recursos. Falta de integración y compromiso del trabajador de la COAC.	No existe un a administración de los riesgos eficiente y eficaz. No se identifican las actividades y procesos críticos en la organización.				
		Las responsabilidades y funciones en el área de crédito no están claramente definidas.	Recursos Humanos	No existe un manual de responsabilidades y funciones.	Retrasos constantes Actividades incompletas Errores en los procesos de captación colocación y recuperación del crédito Inconformidad de las tareas realizadas. No se puede establecer una evaluación del rendimiento de los colaboradores.	2	3	6	
		La reestructuración de crédito no está debidamente documentada y sustentada en reportes de créditos.	Procesos	Existen muchos vacíos en los procedimientos de crédito Falta de observación del manual de crédito. Ausencia de asignación de responsabilidad y autoridad.	Créditos otorgados con un nivel bajo de calificación crediticia.	3	3	9	
		Las notificaciones enviadas a los socios no se encuentran debidamente archivadas.	Procesos	Espacio físico inadecuado Falta de control y seguridad en las operaciones.	Aumenta el riesgo legal. Pérdida de información relevante en los procesos de recuperación de cartera.	2	2	4	



UNIVERSIDAD DE CUENCA

		La cooperativa no existe un plan de contingencia para enfrentar los riesgos potenciales identificados	Procesos	Ocurre porque no están definido las funciones del administrador de riesgo, Falta de asignación de recurso para la elaboración de un plan.	Esto provoca que los riesgos no sean tratados adecuadamente, para disminuir su impacto.	2	3	6	
	Decisión de respuesta	La cooperativa no establece mecanismos, tampoco dispone de herramientas para la selección de la solución adecuada con relación al riesgo	Procesos	Esto sucede porque la cooperativa no realiza un control de los riesgos.	Tiene la probabilidad de afectar de manera negativa a la COAC en su credibilidad y solvencia.	1	3	3	
Actividades de Control	Integridad con las decisiones sobre los riesgos	La cooperativa no realiza una matriz de riesgos donde establece controles que contribuya a mitigar riesgos y alcanzar objetivos	Procesos	Ocurre porque no están definido las funciones del administrador de riesgo.	No se puede evitar o reducir el riesgo, provocando que no se alcance los objetivos institucionales.	2	2	4	
	Principales actividades de control	La COAC dispone de controles ineficientes sobre los sistemas de información	Tecnológicos	No sé a designado los recursos económicos para esta actividad.	Ocasiona que los datos procesados no sean los correctos.	1	2	2	
		El jefe de crédito realiza evaluaciones deficientes para identificar las dificultades en el proceso de crédito	Procesos	Se realiza controles pero estas son esporádicas.	Ocasiona que no se dé una respuesta adecuada a las deficiencias que se presente en esta área.	3	3	9	
		En la institución financiera existe alta rotación del personal en los departamentos de crédito, contabilidad, de tecnología de información	Recursos Humanos	Un ambiente de trabajo que demanda mucha presión.	Provoca que se tenga que asignar recursos humanos como económicos para capacitar al nuevo empleado. Elevando los gastos. Y por ende los costos de los servicios.	3	1	3	
	Controles sobre los sistemas de información	La cooperativa no dispone de un responsable en dar mantenimiento a los sistemas informáticos	Tecnológico	Por su tamaño la cooperativa no considera necesario disponer de una persona encargada para esta actividad.	En casos de fallas se tenga que esperar que el proveedor llegue, ocasionando incomodidad en los socios y lentitud en el servicio.	2	3	6	
		La COAC no dispone de manuales e instructivos técnicos de operación, de programación y demás documentos relacionada con el funcionamiento de lenguaje	Procesos	La cooperativa contrata servicios de terceros, por lo que no se dispone de dichos documentos	Es una debilidad porque se depende de un proveedor y pone en riesgo el mantenimiento y buen funcionamiento del servicio	2	2	4	



		de programación.							
Información y Comunicación	Herramienta para la supervisión	La administración realiza seguimiento deficientes para la implantación de las decisiones que se tomen sobre las necesidades y el nivel de satisfacción de los clientes y socios.	Recursos Humanos	No se proporciona los recursos humanos ni económicos para realizar dicha evaluación	Inoportuna o nula identificación de las deficiencias del servicio prestado lo que ocasiona que la pérdida de socio.	2	2	4	
	Sistemas estratégicos e integrados	Los sistemas de información no son ágiles y flexibles para integrarse eficazmente con la comunidad y terceros vinculados.	Tecnológicos	La falta de un responsable en esta área provoca que no se utilice adecuadamente los sistemas de comunicación.	Provoca que no se tenga una comunicación oportuna y adecuada para dar conocer las ventajas de la cooperativa.	3	2	6	
	Evaluación externa	La COAC carece de un cronograma para la implantación de las recomendaciones y acciones correctivas.	Procesos	No existe un encargado en supervisar el cumplimiento de las recomendaciones.	Provoca pérdida de recursos económicos y humanos.	2	2	4	

Fuente: Cooperativa PROVIDA
Elaborado por: Las autoras

3.4. MAPA DE CONTROL

Cooperativa de ahorro y crédito PROVIDA

Tabla 26 Mapa de Control

Descripción del riesgo	Controles Aplicables	Tipo de	Clase de	Frecuencia	Responsable
------------------------	----------------------	---------	----------	------------	-------------



UNIVERSIDAD DE CUENCA

		Control	Control		
La COAC no cuenta con un comité de evaluación de riesgo.	Designar un administrador de riesgos, quien deberá desempeñar las funciones de administración integral de riesgos.	Preventivo	Manual	Permanente	Consejo de Administración
No existe manual de funciones claramente definidas para los colaboradores de la institución.	Elaborar un manual de funciones donde se defina claramente las funciones y responsabilidades de los colaboradores.	Preventivo	Manual	Anual	Consejo de Administración
No existen políticas de reclutamiento y selección de personal.	Elaborar un manual de reclutamiento y selección de personal, que defina el perfil competitivo de los colaboradores.	Preventivo	Manual	Anual	Consejo de Administración
Carece de programas de capacitación.	Designar recursos económicos para fortalecer la permanencia de los colaboradores a través de capacitaciones.	Preventivo	Manual	Permanente	Gerente General
No existen informes que reflejen información acerca de la recuperación de la cartera de crédito.	Invertir en los sistemas de la información con el fin de estandarizar los procesos.	Concurrente	Automático	Permanente	Jefe departamento de crédito
Informe de incumplimiento de los procesos operativos no son reportados al gerente general.	Realizar controles periódicos de los procesos críticos de la institución.	Concurrente	Manual	Permanente	Jefe de cada departamento
Falta de responsables para el manejo del sistema informático y sus seguridades.	Contar con un ingeniero informático (servicio post venta).	Concurrente	Manual, Automático	Permanente	Gerente General
Sistemas informáticos obsoletos.	Establecer planes de acción para el mantenimiento y actualización de los recursos tecnológicos.	Preventivo Concurrente	Automático	Semestral	Gerente General
Carece de sistema Call Center.	Implementar sistema Call Center, para facilitar atención de los socios y mejorar la administración en otras áreas.	Posterior	Automático	Anual	Consejo de la administración
Desconfianza de los socios por incumplimiento de sus expectativas financieras.	Establecer mecanismos y herramientas para medir el nivel de satisfacción de los socios con los servicios prestados.	Preventivo	Manual o automático	Mensual	Gerente General
Instalaciones de energía eléctrica inadecuada y falta de generadores.	Diseñar planes de acción preventiva para evitar interrupción en las	Preventivo	Manual	Anual	Consejo de Administración



UNIVERSIDAD DE CUENCA

	operaciones.				
Los colaboradores de la COAC no tienen conocimiento de los posibles eventos potenciales de riesgos que pudieran afectar la consecución de los objetivos institucionales.	Diseñar una matriz de riesgos para identificar los eventos adversos, con el fin de evitar, mitigar o transferir el riesgo para reducir su impacto en la cooperativa.	Concurrente Preventivo	Manual	Permanente	Gerente general
La reestructuración de crédito no está debidamente documentada y sustentada en reportes de créditos.	Designar autoridad y responsabilidad para la gestión del refinanciamiento de un crédito.	Preventivo Posterior	Manual	Permanente	Jefe del comité de crédito
Las notificaciones enviadas a los socios no se encuentran debidamente archivadas.	Designar recursos económicos para mejorar la infraestructura de la institución. Escanear y archivar la información en los sistemas informáticos.	Preventivo	Manual, Automático	Permanente	Consejo de la administración Jefe del comité de crédito
El personal operativo desconoce el manual de riesgos.	Mejorar el sistema de información. Realizar capacitaciones continuas y talleres de trabajo.	Concurrente	Manual	Una vez al mes o cuando lo amerite el caso.	Gerente General Consejo de administración
En la cooperativa no existe un plan de contingencia para enfrentar los riesgos potenciales identificados.	Realizar un plan de contingencias para disminuir los riesgos.	Preventivo	Manual	Dos veces al año o cuando el caso lo amerite.	Administrador de riesgo
La cooperativa no establece mecanismos, tampoco dispone de herramientas para la selección de la solución adecuada con relación al riesgo.	Establecer en el manual de riesgos las herramientas y metodologías adecuadas para dar la respuesta adecuada al riesgo.	Preventivo	Manual automático y	Una vez al mes o cuando se identifique el riesgo potencial	Consejo de administración,
La cooperativa no realiza una matriz de riesgos donde establece controles que contribuya a mitigar riesgos y alcanzar objetivos.	Elaborar la matriz de riesgo de las deficiencias de la cooperativa, con el fin de establecer los controles adecuados.	Posterior	Manual	Una vez al mes	Administrador de riesgo
La COAC dispone de controles ineficientes sobre los sistemas de información.	Los controles deben ser periódicos y concurrentes de manera que los riesgos disminuyan su impacto.	Concurrente	Automático	Permanente	Jefe de cada departamento.
El jefe de crédito realiza evaluaciones deficientes para identificar las dificultades en el proceso de crédito.	Realizar controles rutinarios y recurrentes, mediante la conciliación de datos internos y externos.	Concurrente	Manual	Semanalmente	Jefe de crédito.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

En la institución financiera existe alta rotación del personal en los departamentos de crédito, contabilidad.	Establecer políticas de selección del personal con el perfil requerido para el cargo disponible.	Concurrente	Manual	Anual	Gerente General
La cooperativa no dispone de un responsable en dar mantenimiento a los sistemas informáticos.	Establecer en la proforma presupuestaria los recursos necesarios para contratación de un responsable.	Preventivo	Manual	Una vez al mes	Gerente general
La COAC no dispone de manuales e instructivos técnicos de operación, de programación y demás documentos relacionada con el funcionamiento de lenguaje de programación.	Solicitar a la empresa que presta el servicio del sistema informático facilitara la información relacionada con el lenguaje de programación y el código fuente.	Preventivo	Manual	Una vez al año	La administración
La administración realiza seguimiento deficientes para la implantación de las decisiones que se tomen sobre las necesidades y el nivel de satisfacción de los clientes y socios.	Realizar encuestas que midan la satisfacción del cliente o socio.	Posterior	Manual o automático	Mensual	La administración
Los sistemas de información no son ágiles y flexibles para integrarse eficazmente con la comunidad y terceros vinculados.	Diseñar mecanismos de comunicación rápidos y de fácil acceso para enviar, recibir información.	Concurrente	Manual o automático	Permanente	Gerente general
La cooperativa no actualiza permanentemente la página web.	Asignar los recursos humanos y económicos para que de mantenimiento a la página web.	Concurrente	Automático	Permanente	Gerente general
La COAC no ha implantado sistemas de comunicación que permitan evaluar sobre el diseño o la calidad de los servicios.	Diseñar un sistema de comunicación que recepte la información y realice la evaluación.	Posterior	Automático	Permanente	Gerente general
La cooperativa no supervisa constantemente el nivel de satisfacción del cliente.	Establecer un responsable para que supervise constantemente el nivel de satisfacción de los clientes.	Concurrente	Manual o automático	Permanente	Gerente general
La institución financiera no realiza confirmación con terceros para corroborar la información disponible dentro de la entidad.	Asignar un responsable para que analice, verifique y concilie los datos.	Posterior	Manual	Permanente	La administración

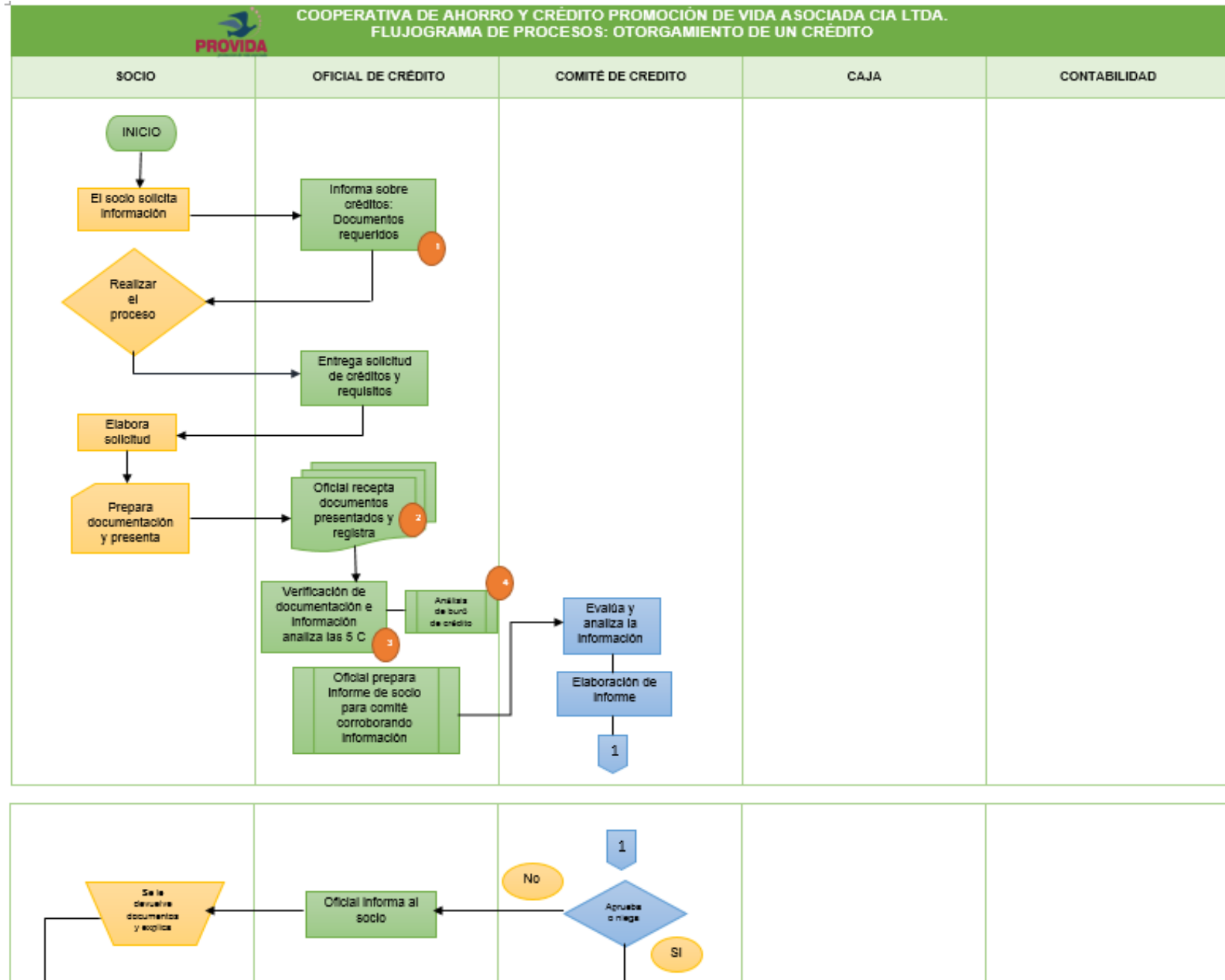


UNIVERSIDAD DE CUENCA

La organización no realiza evaluación continua y/o separadas para determinar si los componentes de control interno están presentes y en funcionamiento.	Designar un responsable para que supervise que el sistema de control interno esté funcionando adecuadamente.	Posterior	Manual o automático	Una vez al mes	Administrador de riesgo
La COAC carece de un cronograma para la implantación de las recomendaciones y acciones correctivas.	Designar un responsable para realizar el cronograma y dar seguimiento.	Concurrente	Manual	Una vez al mes	Administrador de riesgo
<p><i>Fuente: Cooperativa PROVIDA</i> <i>Elaborado por: Las autoras</i></p>					

3.5. FLUJOGRAMA DE PROCESOS DE OTORGAMIENTO DE CRÉDITO

Ilustración 33 Flujograma de Procesos: Otorgamiento de Crédito

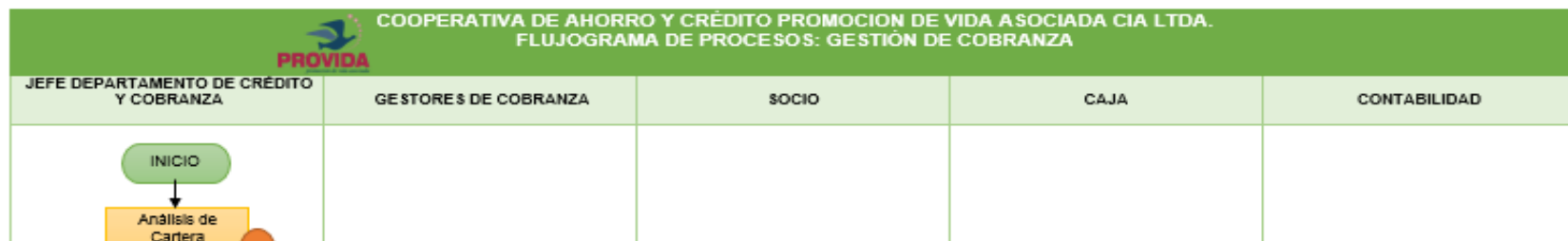




Fuente: Cooperativa PROVIDA
Elaborado por: Las autoras

3.6. FLUJOGRAMA DE PROCESOS GESTIÓN DE COBRANZA

Ilustración 34 Flujoograma de Procesos: Gestión de Cobranza





UNIVERSIDAD DE CUENCA

*Fuente: Cooperativa PROVIDA
Elaborado por: Las autoras*



Tabla 27 Identificación de Riesgo Operativo en el Proceso de Otorgamiento de un Crédito

N° del Riesgo	Descripción del Riesgo	Origen	Factor de riesgo	Fuente
POCR1	No proporciona información detallada de los tipos de crédito	Interno	Factor Recurso Humano	Errores
POCR2	No genera reporte de la revisión del buró de crédito	Interno	Factor Recurso Humano	Errores
POCR3	Oficial de crédito no realiza validación de la información del cliente	Interno	Factor Recurso Humano	Errores
POCR4	Errores en la evaluación de la 5 "C" capacidad de pago	Interno	Factor Recurso Humano	Errores
POCR5	Inconsistencia de firmas en documentos y pagarés	Interno	Factor Recurso Humano	Errores
POCR6	Deficiencia de captura de la información en el sistema	Interno	Factor Tecnología	Fallas

Fuente: Cooperativa PROVIDA

Elaborado por: Las autoras

Tabla 28 Identificación de Riesgo Operativo en el Proceso de Gestión de Cobranza



N° del Riesgo	Descripción del Riesgo	Origen	Factor de riesgo	Fuente
PGCR1	No se han definido estrategias para la evaluación de cartera de crédito	Interno	Factor Recurso Humano	Error
PGCR2	Gestor de cobranza no prepara informes de seguimiento a tiempo	Interno	Factor Recurso Humano	Error
PGCR3	Acción Temprana y correctiva deficiente	Interno	Factor Recurso Humano	Error
PGCR4	Acción de campo deficiente	Interno	Factor Recurso Humano	Error
PGCR5	Tiempo inoportuno para consideración de estrategias según cartera	Interno	Factor Recurso Humano	Error
PGCR6	Ausencia de firmas en notificación para clientes	Interno	Factor Tecnología	Error

Fuente: Cooperativa PROVIDA

Elaborado por: Las autoras

Tabla 29 Calificación de Riesgos Operativos Identificados

Macroprocesos	N° del Riesgo	Descripción del Riesgo	Probabilidad	Impacto	Peso
Otorgamiento de un Crédito	POCR1	No proporciona información detallada de los tipos de crédito	3	1	3
	POCR2	No genera reporte de la revisión del buró de crédito	2	3	6
	POCR3	Oficial de crédito no realiza validación de la información del cliente	3	1	3
	POCR4	Errores en la evaluación de la 5 "C" capacidad de pago	2	3	6
	POCR5	Inconsistencia de firmas en documentos y pagarés	1	3	3
	POCR6	Deficiencia de captura de la información en el sistema	2	2	4
Gestión de Cobranza	PGCR1	No se han definido estrategias para la evaluación de cartera de crédito	2	3	6

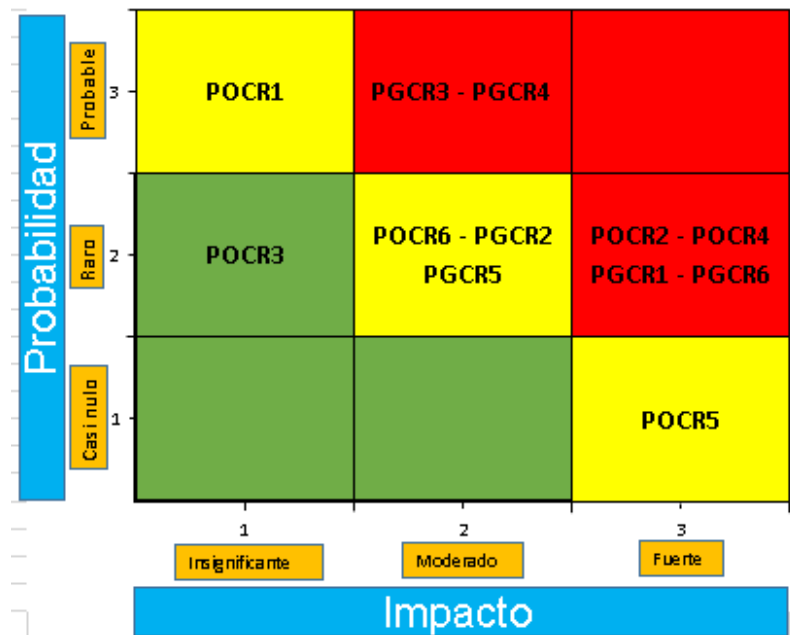


	PGCR2	Gestor de cobranza no prepara informes de seguimiento a tiempo	2	2	4
	PGCR3	Acción Temprana y correctiva deficiente	3	2	6
	PGCR4	Acción de campo deficiente	3	2	6
	PGCR5	Tiempo inoportuno para consideración de estrategias según cartera	2	2	4
	PGCR6	Ausencia de firmas en notificación para clientes	2	3	6

Fuente: Cooperativa PROVIDA
Elaborado por: Las autoras

3.7. MAPA DE RIESGOS IDENTIFICADOS EN PROCESO DE CRÉDITO

Ilustración 35 Mapa de Riesgos Identificados en Proceso de Crédito



Fuente: Flujoograma de Procesos aplicado a COAC PROVIDA CIA LTDA.



Elaborado por: Las autoras

Diseñar y aplicar metodologías de evaluación, como la realización de una matriz de riesgos con el objetivo medir el impacto que tiene en la institución un evento potencial de riesgo y de esta manera establecer medidas de control interno para prevenir, reducir o transferir los riesgos identificados.

Tabla 30 Controles Aplicables a COAC PROVIDA CIA. LTDA

Macroprocesos	Controles
Colocación de Créditos	<ul style="list-style-type: none">• Establecer capacitaciones permanentes.• Establecer sanciones• Establecer políticas internas de gestión• Establecer un manual de funciones
Gestión de Recuperación de cartera	<ul style="list-style-type: none">• Establecer indicadores para la evaluación de cartera de crédito• Establecer acciones preventivas como llamadas previas a la fecha de pago• Delegar autoridad y responsabilidades
Fuente: Flujogramas de Procesos aplicados a COAC PROVIDA Elaborado por: Las Autoras	



3.8 Diseñar estrategias para la mitigación riesgo.

No existen informes que reflejen información de la recuperación de la cartera vencida, por ausencia de monitoreo y control de los procesos de crédito.

Para una adecuada gestión de recuperación de la cartera de los créditos otorgados, es necesario que la cooperativa cuente con planes de seguimiento, revisión y medición de los procesos crediticios, con el fin de asegurar la optimización de la administración de riesgos operativos.

Propuesta de herramientas de gestión

Es importante determinar la efectividad de los resultados obtenidos en los procesos operativos en el área de créditos y cobranzas. A continuación se presentan varios indicadores de gestión que ayudaran a la institución para medir el desempeño de las actividades.

Tabla 31 Indicadores para Medir el Desempeño en los Procesos de Crédito

Crecimiento de la cartera por mes anterior	
Meta	Comprobar el crecimiento de la cartera en el mes



Cálculo	$\frac{\text{Total créditos actuales en el mes} - \text{Total cartera anterior mensual}}{\text{Total incremento cartera total}} * 100$
Responsable	Oficial de Crédito
Fuente	Reportes del sistema informáticos a los procesos
Frecuencia	Mensual
Tiempo de Colocación de un Crédito	
Meta	Determinar los días promedio para la concesión de los créditos
Cálculo	$\frac{\text{Fechas de Aprobación} - \text{fechas de solicitud presentada}}{\text{Número de solicitudes}} * 100$
Responsable	Oficial de Crédito
Fuente	Expediente del socio
Frecuencia	Mensual
Cartera Vencida	
Meta	Determinar el nivel de morosidad en los créditos
Cálculo	$\frac{\text{Cartera Vencida}}{\text{Total Cartera}} * 100$
Responsable	Gestores de Cobranza
Fuente	Archivos PROVIDA. Reportes de Cartera
Frecuencia	Mensual, semanal
Recuperación de la Cartera de Créditos	
Meta	Determinar el porcentaje de la recuperación de los créditos vencidos
Cálculo	$\frac{\text{Cartera Recuperada}}{\text{Total Cartera}} * 100$
Responsable	Gestores de Cobranza
Fuente	Archivos PROVIDA. Reportes de Cartera de Crédito
Frecuencia	Mensual, semanal, diarios

Es importante que la cooperativa cuente con estrategias para asegurar la optimización de los procesos críticos especialmente en el departamento de crédito, por tal motivo se debe considerar los siguientes aspectos:

- Diseñar y aplicar métodos de seguimiento y control en los procesos crediticios.



- Establecer métodos de medición del riesgo de crédito, como el análisis de las 5 “C” para mejorar los procesos operativos.
- Con el objetivo de asegurar el éxito en la gestión de cobranza, los involucrados deben establecer estrategias y planes de acción según la segmentación de la cartera. Un plan de acción preventivo sería útil para obtener resultados positivos en la brevedad de los pagos.

La COAC carece de un sistema administrativo Call Center

Es importante la automatización de todos los procesos y actividades diarias de la institución, además atender las necesidades de los clientes desde la comodidad de sus lugares de trabajo resulta una oportunidad de crecimiento para la COAC. Para poder atender y dar solución a los problemas internos de la cooperativa es necesario considerar los siguientes aspectos:

- Implementar un departamento de servicio al cliente.
- Establecer en el presupuesto y el POA de la cooperativa la implementación de un sistema call center.
- Diseñar programas de calidad de servicio, donde se detallen; objetivos del servicio, nivel de rendimiento, automatización de procesos, valoración de recursos y nivel de satisfacción de los socios.
- Análisis de costos para implementación de call center.

Ventajas Call Center

- La asistencia telefónica es un servicio mucho más rápido y eficiente para atender las necesidades de los socios.



- El desempeño de los colaboradores es efectivo a la hora de la solución de problemas.
- Mejora la imagen de la cooperativa, dando mayor seriedad y compromiso institución-cliente.
- Se puede medir la satisfacción de los clientes a través de los registros y grabaciones de la llamadas telefónicas.
- Se pueden descargar los procesos en las diferentes áreas de la COAC, en función a la automatización y estandarización de los procesos.

La reestructuración y refinanciamiento no se encuentra sustentado en reportes de cartera, lo cual representa un aumento de cartera vencida.

La reestructuración y refinanciamiento son procesos críticos en las instituciones financieras, de tal manera que deben ser atendidas con la mayor objetividad y disciplina posible. Es importante que la COAC defina claramente los procedimientos en la aprobación de restructuración y refinanciamiento de créditos. Procedimientos internos que podrían ocasionar pérdidas a la institución por colocación de crédito con un nivel bajo de calificación crediticia.

Con el objetivo de asegurar una gestión de calidad en los procesos críticos es necesario considerar las siguientes estrategias:

- Definir criterios de categoría de riesgos

Tabla 32 *Categoría de Riesgos*

Nivel de Riesgo		Días de Morosidad
Riesgo Normal	A	De 0 hasta 30
Riesgo Potencial	B	De 31 hasta 60
Riesgo Deficiente	C	De 61 hasta 120
Dudoso Recaudo	D	De 121 hasta 180



Pérdida	E	Mayor a 180
---------	---	-------------

Fuente: Normas para la gestión de Riesgo de Crédito en Cooperativas de ahorro y Crédito Resolución N° 129-2015-F

Elaborado por: Las Autoras

- Establecer políticas de reestructuración y refinanciamiento que defina cuáles son las condiciones, medidas y límites de aprobación, con el fin de regularizar los cobros de aquellos clientes que hayan presentado deficiencias en su capacidad de pago y liquidez a corto y largo plazo respectivamente.
- Establecer lineamientos para la consecución de los refinanciamientos.
- Ampliar la infraestructura de archivos en el departamento de cartera.
- La reestructuración y refinanciamiento son medidas excepcionales que podrán ejecutarse por una sola vez, con el fin de evitar el aumento de la cartera vencida en la cooperativa.
- Observar el manual de crédito de la institución.

Falta de capacitaciones permanente al personal para dar a conocer las políticas y procesos para administrar los riesgos, lo que ocasiona que no se responda adecuadamente ante los riesgos.

La cooperativa para evitar y disminuir errores en el proceso de crédito debe planificar capacitaciones permanentes al personal, sobre todo en lo relacionado en identificar, evaluar y seleccionar la solución óptima para cada riesgos, se sugiere a la cooperativa aprovechar las capacitaciones y boletines que ofrecen las entidades de control como SEPS Y SBS y también podemos apoyarnos de tutoriales gratuitas que están en la WEB (red informática mundial) como por ejemplo la evaluación de riesgo- rentabilidad y la evaluación de riesgo operativo de manera didáctica en la siguiente dirección <http://sigrif.com/sigrif/>. Que ofrece SIGRIF (soluciones integrales en la gestión de riesgos para instituciones financieras). Estas capacitaciones



no representan costos significativos a la entidad financiera, más bien apoyaría de manera positiva, debido a que se disminuiría el riesgo y permitiría alcanzar los objetivos institucionales de manera eficiente y eficaz.

La cooperativa no elabora un plan de contingencia para enfrentar los riesgos potenciales identificados.

La falta de elaboración de un plan de contingencia para enfrentar los riesgos, hace que la cooperativa sea más vulnerable, debido a que existen eventos negativos potenciales que afectaran a la estabilidad y solvencia de la entidad financiera, es por eso que se recomienda a la COAC, la elaboración de una matriz de plan de contingencia, para que pueda realizar un control efectivo del riesgo. Esto le permitirá priorizar los riesgos que necesitan una respuesta inmediata, permitiendo analizar costos y seleccionar la mejor solución.

Matriz de respuesta al riesgo

Tabla 33 Matriz De Respuesta Al Riesgo

Riesgo	Respuesta	Plan de contingencia	Que lo activa	Responsable del control
Interrupción de los servicios por falta de energía eléctrica	Reducir	Adquirir un generador eléctrico que permita continuar con el servicio	Interrupción por más de 5 minutos.	Gerente General
La cooperativa se puede ver afectado por atentados y otros actos delictivos	Evitar	1. Contratar un seguro contra robos. 2. Contratar un guardia de seguridad.	Cuando se haya presentado el hecho.	Gerente General

Fuente: Cooperativa PROVIDA
Elaborado por: Las Autoras

La COAC debe la eficiencia de la administración mediante la utilización de indicadores que permitan analizar la eficiencia de la cartera, el incremento de los socios, el nivel de morosidad, etc.



Para evaluar la satisfacción de los clientes se puede adquirir un calificador de servicio al cliente, este permitirá obtener información inmediata. La cooperativa también puede aplicar encuestas por lo menos trimestralmente para evaluar la satisfacción del cliente las mismas que pueden ser realizadas mediante las redes sociales y otras pueden ser de campo.

Para evaluar la satisfacción del cliente puede utilizar el siguiente formato para realizar la encuesta.

Tabla 34 Formato de encuesta

Variable	Insatisfacción (1-2-3-4-5)	Indiferente (6-7-8)	Satisfacción (9-10)
¿La atención fue rápida?			X
¿La información que le proporciona la oficial de crédito sobre los requisitos de crédito fue la adecuada?			X
¿La atención de la oficial de crédito fue eficiente y amable?			X
¿Le indicaron los beneficios que le proporciona la cooperativa?		X	
¿El personal lo atendió con amabilidad?			X
¿Los tiempos de espera en recepción están dentro de lo aceptable?		X	

Fuente: Cooperativa PROVIDA
Elaborado por: Las Autoras



Los sistemas de información de la institución financiera no son ágiles y flexibles para integrarse eficazmente con la comunidad y terceros vinculados.

Para que exista un buen funcionamiento de los sistemas de información es necesario establecer un plan de comunicación que permitirá la transmisión periódica de la información oportuna y confiable. También establecer los canales de comunicación que se utilizaran. Para lo cual es necesario elaborar un manual de comunicación.

Para captar información la cooperativa puede utilizar varias herramientas entre ellas tenemos entrevistas, encuestas, técnicas grupales, buzón de sugerencia, etc.

La información que dispone la cooperativa debe ser tratada para que ayude a mejorar la toma de decisiones para lo cual se recomienda realizar las siguientes actividades.

- Evaluar los resultados del diagnóstico de comunicación.
- Establece estrategias que mejore la comunicación.
- Plan de acción de comunicación.

Para enviar y dar a conocer la información sobre noticias, cambios de políticas, nuevas normativas, promociones, puede utilizar herramienta como mural, reuniones, pizarra informativa, mesas de trabajo y ahora es común utilizar las redes sociales donde se puede enviar y recibir información.

Falta de un administrador del sistema informático provoca lentitud en el servicio por falta de mantenimiento en el sistema.



- Establecer una matriz que permita seleccionar mejor los servicios prestados por el proveedor, que al menos contenga los siguientes parámetros.

Evaluar la experiencia de cada proveedor.

Analizar la relación costo beneficio.

Analizar la capacidad de servicio, instalación y apoyo para el correcto funcionamiento del sistema.

Garantizar la confiabilidad y seguridad de la información.

Mantenimiento permanente y evaluación del sistema.

- Al menos tener dos proveedores alternos que permitan dar continuidad al sistema.
- Contratar un administrador de los sistemas informáticos para que de mantenimiento y evalúe constantemente los sistemas informáticos.

CAPÍTULO IV

4.1. Conclusiones y Recomendaciones

No existen informes que reflejen información de la recuperación de la cartera vencida, debido a la ausencia de control y monitoreo en los procesos de crédito.

Conclusiones

Los controles actuales en la gestión de cobranza son deficientes, ya que mediante el cuestionario de control interno COSO ERM y el Flujograma de procesos aplicado al departamento de crédito, se pudo identificar que no se han establecido procesos para las cobranzas, dando como resultado el aumento de la cartera vencida.



Recomendaciones:

La institución debería implementar un departamento de Gestión de Cobranza que en conjunto con el departamento de crédito, les permita diseñar estrategias aplicables para la pronta recuperación de la cartera vencida y por vencer, tomando en consideración la segmentación de los clientes de acuerdo a los días de morosidad, para establecer acciones de cobro preventiva, temprana, correctiva, de campo y legal. Con el fin de obtener resultados positivos y mantener un equilibrio entre los cobros de las deudas y el servicio al cliente, es necesario que los involucrados consideren los siguientes aspectos:

Seguimiento de las actividades de cobranza: Es importante el monitoreo de los procesos aplicados a cada uno de los clientes según la segmentación a la que pertenecen, de esta manera se puede evitar incurrir en asuntos legales y además medir el desempeño de los procesos aplicados en la gestión.

Existencia de reportes detallados y documentados: Los involucrados en la cobranza deberán mantener informado al jefe departamental y al gerente general de la interacción que tienen con los clientes a través de reportes periódicos de las actividades realizadas.

Tiempo Limitado: Ejercer presión en los gestores de cobranza es de vital importancia, lo que implica imponer un tiempo límite entre gestor y cliente, para garantizar la cancelación de las cuentas en el menor tiempo posible.

La COAC carece de un sistema administrativo Call Center

Conclusiones

Una de las debilidades identificadas en la institución es la ausencia de un sistema call center, debido a la falta de planificación para su implementación. Resulta necesario la implementación de call center para atender con eficiencia las necesidades e interrogantes de los clientes, de esta forma se puede asegurar un servicio rápido y efectivo.



Recomendaciones:

Realizar un estudio de costos para la implementación de un sistema call center, que permita a la cooperativa estandarizar los procesos de las diferentes áreas administrativas y de servicio al cliente.

La reestructuración y refinanciamiento no se encuentra sustentado en reportes de cartera, lo cual representa un aumento de cartera vencida.

Conclusiones

La reestructuración y refinanciamiento, son el resultado de la deficiencia del análisis en la capacidad de pago de los socios (clientes), es decir falta de liquidez. Se consideran procesos críticos que la institución deberá tratar con mucho cuidado, estableciendo prácticas adecuadas para evitar incurrir en pérdidas por riesgo de crédito. Actualmente la cooperativa PROVIDA, mantiene un nivel considerable de cartera vencida, debido a procesos inadecuados en la aprobación de refinanciamientos. Uno de los errores encontrados es la inconsistencia de las firmas de los responsables en la aprobación de dichos procesos.

Recomendaciones:

Definir políticas internas para los procesos de refinanciamiento y reestructuración, donde se especifique claramente cuáles son las condiciones para la aprobación de los mismos.

Falta de capacitaciones permanente al personal para dar a conocer las políticas y procesos para administrar los riesgos, lo que ocasiona que no se responda adecuadamente ante los riesgos.

Conclusiones



La cooperativa PROVIDA Ltda. Durante el año realiza pocas capacitaciones al personal en lo referente a la gestión del riesgo operativo, lo que ha provocado que el personal desconozca como enfrentar dificultades en el proceso de crédito, esto trae como consecuencia que los clientes se sientan insatisfechos con el servicio recibido. Para administrar el riesgo adecuadamente se establece políticas, procedimientos, normas, que sirven como directrices para lograr la eficiencia en el servicio, permitiendo que la cooperativa tenga una imagen de solvencia, credibilidad, empoderamiento del mercado y acceder a nuevos nichos de mercado.

Recomendaciones:

Con las capacitaciones al personal, la institución financiera logra que sus colaboradores pueden identificar, evaluar, controlar y mitigar los riesgos, haciendo que la cooperativa sea menos vulnerable a los riesgos y permitiendo cumplir las metas institucionales de manera eficiente, eficaz y económica. Además la cooperativa debe planificar, evaluar y dar seguimiento de los programas de capacitación de manera que en la institución tenga una cultura organizativa para gestionar adecuadamente el riesgo.

La cooperativa no elabora un plan de contingencia para enfrentar los riesgos potenciales identificados.

Conclusiones

A la cooperativa le hace falta la elaboración de un plan de contingencia para dar una respuesta adecuada (reducir, evitar o eliminar) el riesgo, falta de esto pone en riesgo a la institución por lo que es necesario analizar cuál es el tratamiento adecuado para el riesgo, para establecer la mejor estrategia, analizar costos y establecer responsable que llevarán a cabo las soluciones seleccionadas. Un adecuado tratamiento del riesgo disminuye el impacto y las pérdidas económicas y materiales.



Recomendaciones

La elaboración de un plan de contingencia ayuda identificar los riesgos que comprometería la continuidad del negocio, permitirá identificar cuál sería la causa, la mejor alternativa de solución, tiempos mínimos de respuestas, establecer límites de exposición, responsables; ayudando a que la cooperativa disminuya pérdidas económicas, humanos, y materiales. Permitiendo que la institución mantenga su imagen de solvencia y solidez.

La cooperativa no realiza evaluaciones permanentes, lo que ha dificultado la identificación de deficiencias en el proceso de crédito.

Conclusiones

La institución financiera no realiza evaluaciones continuas del proceso de crédito lo que dificulta la identificación oportuna de las deficiencias para dar un adecuado y oportuno tratamiento, la falta de evaluaciones ha provocado un servicio deficiente y no se dé una solución de inmediato trayendo como consecuencia que algunos socios se vean insatisfecho con el servicio prestado. Así lo podemos verificar en la encuesta aplicada a los clientes (Anexo 1), se puede identificar que se sienten molestos por el tiempo que tienen que esperar en recepción para solicitar los créditos, además indicaron que otras cooperativas les ofrecen mayores ventajas y una mayor rapidez en la aprobación de préstamos.

Recomendaciones

La realización de evaluaciones permanentes permite que se identifique los errores y deficiencias que hay en la cooperativa especialmente en el proceso de crédito, corrigiendo y dando solución oportuna con el objetivo de dar un valor agregado al servicio. Permitiendo que los clientes se sientan satisfechos y así logras la fidelización de nuestros socios y clientes.



Los sistemas de información de la institución financiera no son ágiles y flexibles para integrarse eficazmente con la comunidad y terceros vinculados.

Conclusiones

La sistemas de información de la cooperativa de ahorro y crédito PROVIDA carecen de agilidad, por lo que la información no es oportuna y de fácil flexibilidad, razón por la cual dificulta consolidar los datos que se obtiene interna y externamente, lo que acarrea que no se tomar decisiones oportunas y correctas.

Recomendaciones

Disponer de un sistema de información que tenga la capacidad de consolidar los datos que están disponibles dentro de la cooperativa, así como la información que nos proporcionan los proveedores y los socios, ayudará a tomar mejores decisiones y mejorara en los servicio. Un adecuado sistema de información permitirá organizar los datos, procesar y tener disponible en cualquier momento que se lo requiera, esto permitirá una mejora continua en el servicio que presta la institución.

Falta de un administrador del sistema informático provoca lentitud en el servicio por falta de mantenimiento en el sistema.

Conclusiones

La cooperativa no puede dar solución a problemas del sistema informático de manera oportuna debido a que este es un servicio dado por terceros, lo que provoca que cuando hay dificultades en el sistema se tenga que esperar a que el proveedor dé solución al error que presente el sistema. Trayendo como consecuencia que los clientes tengan que esperar y provocando deficiencia en el servicio



Recomendaciones

El mantenimiento oportuno y adecuado al sistema ayuda a dar un servicio eficiente a los socios de la cooperativa. Para el correcto funcionamiento del sistema informático exigen tener un encargado de dar mantenimiento al mismo o de establecer en el contrato con el proveedor las cláusulas que garantice la solución inmediata y adecuada del sistema asegurando así que no se interrumpa el servicio de créditos y de otros servicios cooperativos.

4.2. Limitaciones

Dado por terminado el presente trabajo de investigación se puede decir que:

La cooperativa de ahorro y crédito PROVIDA no tienen claramente definidos los procesos de crédito y cobranza. En base a las entrevistas aplicadas a los jefes departamentales, se pudo determinar que los colaboradores de la COAC tienen desconocimiento de los procesos internos, en especial en el departamento de crédito, pese a los años de experiencia en mercado financiero.

Mediante la identificación de los procesos críticos de acuerdo a las metodologías aplicadas, se puede identificar las siguientes limitaciones, tales como:

- Un mercado con competencia que ofrecen mejores ventajas crediticias.
- Un personal con falta de compromiso.
- Un mercado donde es difícil lograr fidelizar a los socios.
- Por su estructura cooperativa es difícil bajar los costos de los servicios.

4.3 Informe de control interno



UNIVERSIDAD DE CUENCA

UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA



INFORME DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO AL
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO DE LA COOPERATIVA
DE AHORRO Y CRÉDITO PROMOCIÓN DE VIDA
ASOCIADA PROVIDA LTDA. EN EL PERIODO 2016.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CUENCA – ECUADOR

2017

Cuenca, 12 de octubre de 2017

Ing.

Guambaña Calle Sergio Enrique

**GERENTE GENERAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
PROVIDA LTDA.**

Ciudad.

De nuestras consideraciones:

Es grato dirigirnos a usted para saludarlo cordialmente y desearle éxitos en sus labores, la presente tiene por objeto darles a conocer los resultados de la
“EVALUACIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS EN EL DEPARTAMENTO DE



CRÉDITO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PROMOCIÓN DE VIDA ASOCIADA LTDA. PROVIDA. EN EL PERIODO 2016.”, mediante la metodología del COSO ERM, que permitirá identificar los riesgos potenciales que afectan el alcance del objetivo de la cooperativa y la continuidad del negocio.

Los principales riesgos se detallan a continuación, se encuentran descritos en los hallazgos, conclusiones y recomendaciones. La implementación adecuada y oportuna de estas últimas, permitirá alcanzar el uso eficiente y eficaz de los recursos humanos, tecnológicos y económicos. También proporcionara una mayor credibilidad y confianza de nuestros socios, clientes y colaboradores

Por la favorable acogida que dará a la presente anticipamos nuestros agradecimientos.

Atentamente,

Lilia Zumba Nacipucha

Jenniffer Medina Vivar

La actual oficina de la cooperativa PROVIDA Ltda.



UNIVERSIDAD DE CUENCA



El diseño del nuevo edificio de la Cooperativa PROVIDA Ltda. proyecto terminado para noviembre del 2017





Siglas

COSO ERM: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission-
Enterprise Risk Management

SEPS: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

COAC: Cooperativa de ahorro y crédito

SBS: Superintendencia de Bancos y Seguros

PROVIDA: Promoción de Vida Asociada

Ltda.: Limitada.

CAIR: Comité de Administración Integral de Riesgos



Informe de Control Interno

Alcance

Evaluación del riesgo operativo al departamento de crédito

Periodo

Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2016.

Objetivo

Analizar y evaluar la administración de riesgos en los diferentes procesos del departamento de crédito, proporcionando a la alta dirección información oportuna que le permita establecer planes de acción, mejorar la toma de decisiones y brindar un servicio eficiente y eficaz a los socios.

Objetivos específicos

- Evaluar los procedimientos del departamento de crédito mediante COSO ERM y establecer herramientas de control interno para mitigar los riesgos operativos de la institución.
- Establecer estrategias y planes de contingencia para la administración de riesgos que permita a la alta gerencia tomar buenas decisiones.

Normativa aplicable

Normas internas

- Manual de crédito
- Estatutos interno de la cooperativa de ahorro y crédito PROVIDA Ltda.
- Norma para la gestión del riesgo de crédito en las cooperativas de ahorro y crédito, emitido por la junta de política y regulación monetaria y financiera.
- Plan estratégico



Normas externas

- Ley orgánica de la economía popular y solidaria
- Reglamento de la ley orgánica de la economía popular y solidaria
- Normas de control para las entidades de los sectores financieros público y privado

Profundidad y cobertura del trabajo

La cooperativa de ahorro y crédito Promoción de Vida Asociada PROVIDA Ltda., será evaluada desde el 1 de enero al 31 de diciembre del 2016, donde se analizó el departamento de crédito para identificar los riesgos operativos de dicha entidad, que se encuentra ubicada en la provincia del Azuay, cantón Cuenca, parroquia de Ricaurte. Para la selección de la muestra se utilizara el método probabilístico, para lo cual haremos el cálculo del tamaño de la muestra, cuando se conoce la población, este método permitirá que todos los expedientes de los socios tengan la misma probabilidad de ser seleccionados para ser analizados. (Arriola Flores , 2011)

Fórmula para el cálculo del tamaño de la muestra es la siguiente

$$n = \frac{N x Z a_2 x P x Q}{D a_2 x (N - 1) + Z a_2 x P x Q}$$

En donde

N = Tamaño de la población

Z = Nivel de confianza

P = Probabilidad de éxito o proporción esperada

Q = Probabilidad de fracaso

D = Precisión (error máximo admisible en términos de proporción)



La cooperativa de ahorro y crédito PROVIDA Ltda. Tiene un total de 678 expedientes, aplicando un nivel de confianza del 95% = 1.96 para una nivel de confianza del 95%, = 1.96 (este valor proviene de la tabla de distribución normal z), la proporción esperada es el 5% para nuestro estudio, y deseamos una precisión del 5%.

Con estos datos obtendremos la muestra de expedientes para ser analizadas

$$N = 678$$

$$Z = 1.96 \text{ debido a que nuestro nivel de confianza es } 95\%$$

$$P = 0.05$$

$$Q = 0.95 = 1 - 0.05 \text{ (1-P)}$$

$$D = 0.05$$

$$n = \frac{678 \times 1.96^2 \times 0.05 \times 0.95}{0.05^2 \times (678 - 1) + 1.96^2 \times 0.05 \times 0.95} = 66$$

De total de la población de expedientes 268 se tomara al azar una muestra de 66 carpetas para analizar y verificar que cumplan con los requerimientos que exige las normas aplicables para el proceso de créditos.

Metodología.

Para realizar la evaluación de los riesgos operativos en la COAC PROVIDA, se utilizó el método de COSO ERM con sus ocho componentes, donde se identificó las debilidades de la institución financiera mediante la aplicación del Cuestionario de control interno que son aplicados al gerente general, al jefe de crédito y al jefe de cumplimiento; los flujogramas se utilizó para identificar las deficiencias en el proceso de otorgamiento de crédito y de recuperación de cartera y la observación directa permite constatar los procesos que se realizan en la cooperativa.



4.3.1. Hallazgos

No se realizan informes que reflejen la información acerca de la recuperación de la cartera de crédito.

La cooperativa se encuentra con un nivel de morosidad tolerable, sin embargo el gerente general deberá prestar atención a los criterios de calificación de la cartera de crédito de acuerdo a los días de morosidad y al segmento de crédito al que pertenecen, segmentación que se encuentra en la Resolución N° 129-2015-F de Normas para la Gestión de Riesgo de Crédito en Cooperativas de Ahorro y Crédito. La falta de análisis de la capacidad de pago del cliente y del deudor solidario es la causa principal del incremento de los niveles de morosidad, además no realizan reportes que contenga información del análisis y evaluación de la cartera de crédito vencida. Esto provoca que tanto el riesgo de crédito como el riesgo legal aumenten.

Conclusiones:

La cooperativa se encuentra con un nivel de cartera vencida tolerable y un nivel de riesgo deficiente de acuerdo a la resolución N° 129-2015-F (Junta de Política de Regulación Monetaria y Financiera, 2015), ya que no cuenta con criterios de calificación de cartera de crédito. Además no existen reportes que indique la recuperación de la cartera vencida como los procesos de recuperación de la cartera, los refinanciamientos, días de morosidad o incumplimiento de pago.

Recomendaciones:

Al Consejo de Administración

- Aprobar operaciones de crédito que se encuentren por encima de los límites establecidos, solo si el jefe de crédito y el gerente general en



conjunto presentan informes de calificación de la capacidad de pago tanto del deudor principal como de los deudores solidarios.

- Definir límites de endeudamiento sobre la capacidad de pago de los socios de la institución.
- Conocer, manejar e implementar las recomendaciones de los órganos de control como la Junta de Política Monetaria y Financiera y la SEPS.

Al Administrador de Riesgos

- Revisar e informar al jefe de crédito y al gerente general la exposición de riesgo de las operaciones de crédito, reestructuras, refinanciadas, las recuperaciones, procesos extrajudiciales y judiciales; así como también los montos y plazos para dichos procesos.
- Informar al gerente general y jefe de crédito las acciones realizadas para la recuperación de los montos de crédito que se encuentren vencidos.

Al Gerente General

Dar constante monitoreo a las operaciones de crédito: colocación, seguimiento y recuperación de la cartera de crédito.

Por falta de planificación la cooperativa carece de un sistema Call Center

Los procesos no se encuentran automatizados, de tal forma que no se pueden descargar y vincular los procedimientos y actividades a cada área de la institución. Según las (Normas Generales para las Instituciones del Sistema Financiero, 2005), la cooperativa deberá implementar tecnología de la información que permita garantizar un adecuado almacenamiento, procesamiento, transmisión de la información y soporte los requerimientos de todas las áreas de la institución. La COAC no se encuentra en condiciones favorables para atender con rapidez las interrogantes de sus clientes, puesto que no cuenta con un sistema call center, debido a que no se ha establecido una matriz de riesgos que permita identificar y evaluar eventos adversos con



relación al factor tecnología, además la cooperativa considera aplicar este sistema a medida que incremente las actividades y operaciones, es decir el desarrollo institucional. Otra de las causas es la falta de políticas, procesos y procedimientos enfocados al cumplimiento de control interno. Esto provoca que aumente el riesgo operativo factor tecnología, ya que no existe compromiso de alta dirección para asignar recursos tecnológicos que garanticen el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Conclusiones:

La cooperativa mantiene una deficiente gestión de servicio al cliente ya que no cuenta con un sistema Call Center que le permita atender las necesidades de los clientes. Esta deficiencia ocasiona un retraso en las operaciones diarias de la institución.

Recomendaciones:

Al consejo de administración

Asignar recursos económicos para la implementación de un sistema call center que permita contribuir la satisfacción del socio.

Al gerente general

- Implementar una metodología adecuada para la gestión del proceso de compra de tecnología eficiente y el mantenimiento de sus aplicaciones.
- Establecer pruebas técnicas y funcionales donde se muestre la satisfacción y aceptación de los clientes.
- Realizar análisis de la capacidad y desempeño de la plataforma tecnológica con el fin de asegurar un correcto almacenamiento y estandarización de la información. Información que deberá reflejar integridad y confidencialidad de cada uno de los clientes y socios de la COAC.



Los colaboradores de la COAC, desconocen de los posibles eventos de riesgo operativo que pudieran ocasionar pérdidas considerables en la institución.

La cooperativa no cuenta con una gestión integral de riesgos efectiva para identificar, evaluar, medir y monitorear eventos potenciales adversos, con el fin de determinar y desarrollar procesos y metodologías que permitan mitigar, controlar o transferir el riesgo. Es por ello imprescindible establecer métodos de evaluación de riesgo para mantener un nivel aceptable de riesgo y reducir su impacto en la institución financiera. Según las (Normas Generales para las Instituciones del Sistema Financiero, 2005), menciona que todas las instituciones del sistema financiero deberán establecer metodologías adecuadas para la gestión integral de riesgos. La institución no cuenta con técnicas y herramientas apropiadas para identificar los riesgos, además existen sobrecargas de trabajo en áreas como el departamento de crédito identificadas en COSO ERM. Esto provoca retrasos en los procesos y actividades diarias de la COAC, pérdidas inesperadas como consecuencia de un sistema de control interno ineficiente.

Conclusión:

No existe en la cooperativa PROVIDA un sistema para la administración de riesgo operativo, dando como resultado eventos de pérdidas tanto internos como externos derivados del riesgo operacional, afectando la consecución de los objetivos institucionales.

Recomendaciones:

AL gerente general

- Aprovechar los eventos de riesgo que representen oportunidades para reducir imprevistos o pérdidas inesperadas.



- Establecer instrumentos o criterios de evaluación para medir la efectividad de los controles internos para los riesgos inherentes de la institución.
- Definir y adoptar medidas de control para mitigar el riesgo operativo.
- Establecer procedimientos y planes de acción para monitorear el alcance del riesgo y reducir su impacto.
- Informar al órgano correspondiente de los riesgos identificados en la COAC.

La reestructuración de los créditos no está debidamente documentadas y sustentadas en reportes de créditos.

La cooperativa está enfrentando dificultades de incumplimiento de pago. Según el manual de crédito de LA COAC PROVIDA, explica cuáles son las condiciones en las que la institución podrá aprobar un nuevo plan de pago para el deudor. La reestructuración se concederá mediante previo análisis de la capacidad de pago a corto, mediano y largo plazo. El deudor tendrá que explicar cuáles son los motivos por los que solicita un refinanciamiento y que perspectivas tiene para cumplir con la condiciones de pago. Una de las causas principales es el desconocimiento del contenido del manual de crédito actual y del plan estratégico institucional, además no existe una adecuada asignación de autoridad y responsabilidad. Los procedimientos en el otorgamiento y recuperación de la cartera de crédito son ineficientes, razón por la cual la probabilidad de que la cooperativa pueda incurrir en pérdidas derivados del riesgo operativo aumenta. Como consecuencia de la ineficiencia en las operaciones existe un incremento de otorgamiento de crédito con un nivel bajo de calificación crediticia, dando como resultado préstamos que presentan dificultades de pago, un hecho que básicamente refleja un alto nivel de riesgo crediticio.



Conclusión:

El nivel de riesgo al que se expone la cooperativa es elevado por la falta de compromiso de los colaboradores ya que la COAC no ha definido responsabilidades, además no se realiza un análisis objetivo y minucioso para las operaciones de crédito.

Recomendaciones:

Al gerente general

- Diseñar e implementar estrategias para el análisis historial creditico del cliente. (Capacidad de pago).
- Los procesos de refinanciamiento y reestructuración de los préstamos deberán estar debidamente documentada y con las firmas de responsabilidad correspondiente.
- Toda operación de refinanciamiento será presentada mediante un documento de solicitud del cliente.

Falta de capacitaciones permanente al personal para dar a conocer las políticas y procesos para administrar los riesgos, lo que ocasiona que no se responda adecuadamente ante los riesgos.

El personal de la institución financiera desconoce las políticas y procedimientos para enfrentar adecuadamente ante los riesgos que se presenten, esto ocurre porque no se considera el documento sobre; La administración integral de riesgos en las cooperativas de ahorro y crédito y cajas centrales emitido por la SEPS, en el capítulo II sección IV en lo referente a la administración de riesgos, que indica la importancia de establecer políticas, procesos, estrategias y



procedimientos para la administración integral de riesgos. El administrador de riesgos es el encargado de dar a conocer todas estas pautas a sus colaboradores. La falta de capacitación y desconocimiento de esta política como sus procesos ocasiono que se cometa errores, trayendo como consecuencia que la cooperativa sea más vulnerable ante los riesgos.

Y muchas veces se puede ver comprometido la credibilidad y solvencia de la institución financiera.

Conclusiones:

La falta de capacitación y formación del personal de crédito en lo referente a la administración de riesgos provoca que se cometa errores permitiendo que la cooperativa sea vulnerable al riesgo comprometiendo su credibilidad y solvencia. Esto es debido a que la cooperativa no ha proporcionado capacitaciones en relación a la gestión de riesgos.

Recomendaciones:

Al gerente general

- Desarrollar un programa de capacitación donde se dé a conocer los mecanismos y herramientas para identificar y dar respuesta al riesgo.
- Asignar una partida en el presupuesto destina para la realización de capacitación.

Al jefe de recursos humanos

- Realizar la planificación, evaluación y seguimiento de los programas de capacitación y entrenamiento.

Al administrador de riesgo



- Diseñar y proponer a la administración las estrategias, políticas, procedimientos y los manuales que ayude a correcta gestión integral de riesgos.
- Desarrollar metodologías así como dar a conocer al personal como identificar, medir, controlar y mitigar los riesgos que afecten la solidez y solvencia de la institución.

La cooperativa no elabora un plan de contingencia para enfrentar los riesgos potenciales identificados.

En el análisis realizado a la cooperativa de ahorro y crédito PROVIDA Ltda. Se identificó que no se elabora un plan de contingencia para todos los riesgos potenciales, debido a que se da respuesta a ciertos riesgos sin considerar su respectivo análisis, tampoco se considera la relación costo-beneficio. Esto se debe a que no existe un encargado para esta actividad y también no se consideró lo establecido en el documento emitido por la SEPS sobre la administración integral de riesgos en las cooperativas de ahorro y crédito y cajas centrales donde obliga la elaboración de un plan de contingencia de liquidez especialmente, también sugiera SBS la elaboración de un plan de contingencia ante los riesgos potenciales que se encuentra establecida en el artículo seis de la Norma de Control Interno para las entidades de los sectores financieros públicos y privados. Esto provoca que los riesgos potenciales no sean tratados adecuadamente para disminuir su impacto, también las pérdidas económicas, materiales que se deriven de los mismos.

Conclusiones

La falta de elaboración de un plan de contingencia pone en riesgo la institución financiera debido a que no se realiza controles preventivos que permita identificar con anterioridad los riesgos potenciales y no se pueda dar respuesta adecuada que permita disminuir su impacto, pues la institución financiera se encuentra afectada por las fallas en los servicios públicos, también se puede



ver afectado por atentados y otros actos delictivos y demás aspectos que se encuentran especificados en la sección III sobre la administración de riesgos. Debido a que la cooperativa no consideración estos riesgos.

Al gerente general

- Asignar los recursos tecnológicos, materiales y económicos necesarios para realizar el plan de contingencia.
- Actualizar el manual de administración de riesgos.

Al administrador de riesgos

- Elaborar el plan de continuidad de negocio.
- Establecer los límites de exposición al riesgo especialmente lo relacionado con la liquidez, morosidad, solvencia, y concentración de depósitos como de créditos.
- Desarrollar una matriz de riesgo institucional y dar de conocer a la administración para su aprobación.
- Realizar continuamente pruebas de estrés y Back testing² para todos los eventos adversos que se identifique y que afecten al giro normal de negocio.

La cooperativa realiza evaluaciones deficientes lo que ha dificultado la identificación de deficiencias en el proceso de crédito.

La falta de realización de evaluaciones continuas y eficientes en el proceso de crédito por parte del jefe de crédito, ha permitido que muchos socios se sientan insatisfechos con el servicio esto se da porque no se considera, lo que está establecido en la norma de control para las entidades de los sectores financieros público y privado en el artículo 19, sobre la evaluación de procesos

² Back testing. Herramienta utilizada para determinar las estrategias más óptimas, para aplicarlas en un periodo determinado. <https://www.fxcmespanol.com/educacion/videos/backtesting-y-optimización>.



de manera que permita la continuidad de los principales productos y servicios de la cooperativa. La falta de una eficiente evaluación ha provocado que no se identifique las deficiencias en el sistema de crédito, razón por la cual muchos socios se sienten que sus reclamos y sugerencias no son considerados provocando que muchos recurran a la competencia donde se sienten que son tomados en cuenta.

Conclusiones

La cooperativa no realiza evaluaciones continuas que le permita identificar las dificultades y errores que tiene el proceso de crédito, esto provoca que los clientes se sientan insatisfechos con el servicio prestado, puesto que la cooperativa no cuenta con un lugar adecuado para dejar sus reclamos y sugerencias y prefieran acudir a otra institución financiera. En la encuesta aplicada a los clientes (Anexo 1), se puede identificar que se sienten molestos por el tiempo que tienen que esperar en recepción para solicitar los créditos, además indicaron que otras cooperativas les ofrecen mayores ventajas y una mayor rapidez en la aprobación de préstamos.

Recomendación:

Al jefe de crédito

- Realizar evaluaciones continuas con el fin de identificar problemas y deficiencias en el proceso.
- Realizar encuestas de satisfacción a los socios y clientes.
- Seleccionar estrategias adecuadas para la correcta continuidad del proceso de crédito.
- Establecer tiempos para el cumplimiento de las soluciones seleccionadas.
- Dar seguimiento a las estrategias seleccionadas.



Los sistemas de información de la institución financiera no son ágiles y flexibles para integrarse eficazmente con la comunidad y terceros vinculados.

En la cooperativa existe dificultad en los sistemas de información, debido a que estos presentan problemas en la consolidación efectiva de datos, además dificulta procesar la información eficaz y eficientemente. Para que se pueda dar una respuesta adecuada y fluida con la comunidad, proveedores y terceros vinculados, es necesario que la COAC implemente tecnologías informáticas, que facilite una correcta administración de los sistemas.

Conclusiones

La cooperativa no dispone de sistemas de información eficientes de tal forma que permita consolidar la información disponible interna como externa, esto permitiría obtener información confiable y oportuna que facilite la toma de decisiones.

Al gerente general

- Establecer una partida presupuestaria para la adquisición de un sistema informático y la construcción de una base de datos que permitan accesos rápidos y confiables.
- Mejorar las fallas existentes en la página web de la entidad.
- Optimizar las transacciones en línea.
- Solicitar reportes del desempeño y de las metas alcanzadas a los empleados y colaboradores.



Falta de un administrador del sistema informático provoca lentitud en el servicio por falta de mantenimiento en el sistema.

La cooperativa no cuenta con un administrador de los sistemas informáticos, esto es debido a que se contrata los servicios de tercero y no se dispone de una persona encargada de dar mantenimiento a los sistemas informáticos, lo que ha provocado que en casos de fallas de los sistemas informáticos se tenga que esperar a que el proveedor llegue, ocasionando incomodidad y lentitud en el servicio.

Esto es debido a que en el contrato no establecieron un apoyo continuo por parte del proveedor, esto se dio por la inobservancia de lo dispuesto por la norma de control interno para las entidades de los sectores financiero y privados en la sección VI servicios prestados por terceros en el artículo 20, donde se encuentra establecido los requerimientos que debe garantizar el proveedor para el buen funcionamiento de los sistemas informáticos.

Conclusiones

La cooperativa no puede dar solución a problemas a fallas o errores en los sistemas informáticos de manera oportuna, debido a que este es un servicio dado por terceros. Cuando se presenta las dificultades se tiene que esperar a que llegue el proveedor a solucionar los errores.

Esto sucede porque la cooperativa no consideró necesario disponer de un encargado para esta área.

Recomendaciones

Al Gerente General

- Designar un presupuesto para la contratación de un personal que este encargado de esta área.



- Establecer directrices para que el personal pueda cumplir sus funciones adecuadamente

Bibliografía

- Arriola Flores , H. H. (2011). *Programa de Formación Continua a Docentes De Educación Física*. Hawai: Summer.
- Asamblea Nacional. (12 de Septiembre de 2014). Código Orgánico Monetario y Financiero. *Código Orgánico Monetario y Financiero*. Quito, Pichincha, Ecuador: Registro Oficial N° 332.
- Constitución de la República del Ecuador. (20 de Octubre de 2008). Constitución de la República del Ecuador. Manabí, Ecuador: Registro Oficial N° 449.
- Ecuador, B. C. (27 de Febrero de 2015). Junta de Política de Regulación Monetaria y Financiera. *Normas para la Segmentación de las Entidades del Sector Financiero Popular y Solidario*. Quito, Pichincha, Ecuador: Resolución N° 038-2015-F.
- Gaitán Estipinán, R. (2006). *Control Interno y Fraudes con Base en los Ciclos Transaccionales*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Gaitan Estupiñan, R. (2015). *Administración de Riesgos ERM y la Auditoría Interna*. Bogotá : Ecoe Ediciones .
- Provida, C. d. (28 de Noviembre de 2014). Plan de Desarrollo Estratégico. *Plan de Desarrollo Estratégico*. Cuenca, Azuay, Ecuador.
- PROVIDA, C. d. (28 de Diciembre de 2015). Manual General de Crédito y Cobranza de la COAC PROVIDA LTDA. *Manual General de Crédito y Cobranza de la COAC PROVIDA LTDA*. Cuenca, Azuay, Ecuador: Versión 3.
- Seade Alvear, J. (2008). *Sistema Financiero Nacional*. Cuenca, Azuay, Ecuador: U. Ediciones.
- Superintendencia de Bancos y Seguros . (20 de Octubre de 2005). Normas Generales para las Instituciones del Sistema Financiero. *Gestión de Riesgo Operativo*. Quito, Ecuador: Resolución N° JB-2005-834. Obtenido de http://www.superbancos.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/nueva_codificacion/todos/L1_X_cap_V.pdf
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (13 de Abril de 2011). Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario. *Asamblea Nacional*. Quito, Pichincha, Ecuador: Registro Oficial N° 444.



Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (5 de Mayo de 2016). Reglamento a la ley Orgánica Economía Popular y Solidaria. *Reglamento a la ley Orgánica Economía Popular y Solidaria*. Quito, Pichincha, Ecuador: Registro Oficial 521.

Wesberry, J. (2006). Control de los Recursos y de los Riesgos- Ecuador (CORRE). Quito, Pichincha, Ecuador.

Anexo

Anexo 1 Resultados de la encuesta de satisfacción al cliente de la cooperativa PROVIDA Ltda.

Aplicado del 1 al 15 de agosto del 2017

Donde

1-5 = Insatisfecho

6-8 = Indiferente

9-10 = Satisfecho

Pregunta	Cliente	A	B	C	D	E	F	G	H	G	H	G	I
¿Usted ha utilizado algún producto o servicio financiero en los dos últimos meses?		Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
¿La atención fue rápida?		8	5	5	5	4	7	7	8	5	5	9	8
¿La información que le proporciona la oficial de crédito sobre los requisitos de crédito fue la adecuada?		9	10	9	10	10	9	10	9	10	10	10	8
¿La atención de la oficial de crédito fue eficiente y amable?		10	10	9	10	10	10	10	10	10	10	10	10
¿Le indicaron los beneficios que le proporciona la cooperativa?		8	7	5	10	9	8	8	8	9	9	10	10
¿El personal lo atendió		10	10	8	7	6	9	9	9	10	9	9	10



UNIVERSIDAD DE CUENCA

con amabilidad?												
¿Los tiempos de espera en recepción están dentro de lo aceptable?	5	4	8	7	9	7	5	5	5	5	5	5
¿Se le comunico al socio sobre su estado de aprobación de crédito?	10	9	9	10	10	10	10	10	10	10	10	10
¿Se entregó el crédito en el tiempo ofrecido?	8	5	7	5	9	8	7	5	4	4	9	9
¿Lo considera bueno el servicio proporcionado?	8	9	8	9	9	9	8	8	8	8	7	9
¿Ha tenido alguna dificultad en cumplimiento de los requisitos?	8	9	9	7	6	8	9	7	6	7	4	9
¿Lo considera a esta entidad como confiable y solidad?	10	9	10	9	10	10	10	10	10	10	10	10
¿La entidad contribuyo para que usted mejore su calidad de vida?	9	8	9	7	8	9	9	10	9	9	9	9
¿Recomienda esta entidad a sus familiares, amigos y conocidos, etc.?	Si	Si	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si	No	Si	Si



Anexo 2 Autorización para Consulta de Buró de Crédito

 **COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO**
"PROVIDA LTDA."

AUTORIZACIÓN PARA CONSULTAS EN EL BURÓ DE CRÉDITOS

En cumplimiento con la resolución No. 38-2008-0084, De la Junta Bancaria y Superintendencia de Bancos y Seguros

APELLIDOS Y NOMBRES		Cabrera Escob. Robinson Joel	
CÉDULA DE IDENTIDAD No.	7405221821	FECHA QUE AUTORIZA:	13- Julio - 2016
OFICINA Y ÁREA:	Credito	USUARIO AUTORIZADO:	Pablo Salazar
RAZÓN QUE JUSTIFICA LA CONSULTA:	SUJETO DE CRÉDITO	SUJETO PARA GARANTE	SUJETO PARA APERTURA DE CUENTA
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Autorizamos expresamente a Cooperativa de Ahorro y Crédito Provida Ltda. para que:

1. Ejecute el análisis y verificación de los datos personales proporcionados a efectos de realizar un proceso de preselección crediticia o apertura de la cuenta y posteriormente el seguimiento hasta la liquidación de las obligaciones que mantenga con la Cooperativa.
2. Obenga de cualquier fuente de información, incluida la Central de Riesgo, los créditos, referencias e información personal (es) sobre el (nuestro) comportamiento crediticio respecto de mí (o) (nuestros) cuenta (s) corriente (s), de ahorro, tarjeta (s) de crédito, etc. Y en general sobre el cumplimiento de mis (nuestros) obligaciones y de mis actúan y datos personales.
3. Pueda utilizar, transferir, entregar dicha información a autoridades competentes, organismos de control, Buró de Información Crediticia y otras instituciones o personas jurídicas legal o reglamentariamente facultadas, así como para dar a conocer pública mi (nuestro) comportamiento crediticio.
4. Realizar el análisis que considere pertinente e informar documentadamente a las autoridades competentes en caso de investigación y/o denuncia de infracciones múltiples o esporádicas.


FIRMA AUTORIZACIÓN



Anexo 3 Solicitud de Crédito

PROVIDA		SOLICITUD DE CRÉDITO	
PRODUCTO			
Monto Solicitado: 5000		Plazo (meses):	
Cuota:		Destino del Crédito:	
- DATOS DEL CLIENTE			
Cuenta No.: 40010006349		C.C.: <input checked="" type="checkbox"/> Pasaporte: <input type="checkbox"/> No: 0703021971	
Fecha desde la que reside en el Ecuador (solo extranjeros):		Nacionalidad: Ecuatoriano	
APELLIDOS Y NOMBRES COMPLETOS: Christian Joel Cabrera Bera		SEXO: M <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	
ESTADO CIVIL: Casado: <input type="checkbox"/> Soltero: <input checked="" type="checkbox"/> Divorciado: <input type="checkbox"/> Viudo: <input type="checkbox"/> Unión Libre: <input type="checkbox"/>		Separación de Bienes: SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> Disolución Conyugal: SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
NUMERO DE PERSONAS QUE DEPENDEN DE USTED Y NO TRABAJAN: 1			
TIPO DE VIVIENDA DONDE RESIDE: Propia: <input checked="" type="checkbox"/> Familiar: <input type="checkbox"/> Arrendada: <input type="checkbox"/> Otros: <input type="checkbox"/>		Nombre del dueño de casa:	
NIVEL DE EDUCACIÓN: Ninguna: <input type="checkbox"/> Primaria: <input type="checkbox"/> Secundaria: <input checked="" type="checkbox"/> Técnica: <input type="checkbox"/> Universitaria: <input type="checkbox"/> Post Grado: <input type="checkbox"/>			
DIRECCIÓN DOMICILIO: No. Calle / Manzana / Bloque / Lote / Número: 38dc09 Gato			
Provincia: Azuay		Cantón: Parroquia: Barrio / Sector:	
REFERENCIA QUE FACILITE LA UBICACIÓN DE SU DOMICILIO:			
DESDE QUE FECHA RESIDE EN ESTA DIRECCIÓN (No. de meses):		Telf: Celular: 0992635967 e mail: jce-9211@hotmail.com	
- ACTIVIDAD ECONÓMICA DEL SOLICITANTE			
SITUACIÓN LABORAL: Negocio Propio: <input checked="" type="checkbox"/> Empleado con sueldo Fijo: <input type="checkbox"/> Jubilado: <input type="checkbox"/> Otros: <input type="checkbox"/>		No de EMPLEADOS: 2	
NOMBRE DE LA EMPRESA O NEGOCIO: El Renacido		ACTIVIDAD DE LA EMPRESA O NEGOCIO:	
CARGO ACTUAL: Propietario		FECHA DE INGRESO O INICIO DE ACTIVIDAD ECONÓMICA: Año: Mes: Día:	
DIRECCIÓN DE LA EMPRESA DONDE TRABAJA O NEGOCIO: P.O. Bera y Federico Bera		Teléfono: Celular:	
Provincia: Azuay		Cantón: Cuenca Parroquia: El Viejo Barrio Barrio / Sector:	
Indique una referencia que facilite la ubicación de la empresa o negocio propio: e mail:			
- INGRESOS MENSUALES PROVENIENTES DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA DEL SOLICITANTE Y CÓNYUGE			
- NEGOCIO PROPIO		- FLUJO DE CAJA FAMILIAR	
INGRESOS		INGRESOS	
GASTOS		GASTOS	
Ventas: 3500		Activ. Económica(*)	
Otros ingresos:		Sueldo	
Mercadería o Materia Prima		Sueldo Cónyuge	
Servicio de terceros		Comisiones	
Energía y Combustible: 100		Facturas / Honorarios	
Arriendo: 350		Arrendos	
Mano de obra: 500		Remesas	
Otros Gastos:		Pensión	
Total Ingresos: 3500		Otros Ingresos	
Total Gastos: 950		Total Ingresos	
Liquidez del Negocio (*)		Total Gastos	
Especifique origen de "Otros Ingresos"		Disponible = Ingresos - Gastos	
		Especifique origen de "otros ingresos"	
- DATOS PERSONALES DEL (A) CÓNYUGE DEL SOLICITANTE			
C.C.: <input type="checkbox"/> Pasaporte: <input type="checkbox"/> No: Nacionalidad:		LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO: Año: Mes: Día:	
APELLIDOS Y NOMBRES COMPLETOS:		SEXO: M <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	
NIVEL DE EDUCACIÓN: Ninguna: <input type="checkbox"/> Primaria: <input type="checkbox"/> Secundaria: <input type="checkbox"/> Técnica: <input type="checkbox"/> Universitaria: <input type="checkbox"/> Post Grado: <input type="checkbox"/>			
- ACTIVIDAD ECONÓMICA DEL (A) CÓNYUGE DEL SOLICITANTE			
SITUACIÓN LABORAL: Negocio Propio: <input type="checkbox"/> Empleado con sueldo Fijo: <input type="checkbox"/> Jubilado: <input type="checkbox"/> Otros: <input type="checkbox"/>		No de EMPLEADOS:	
NOMBRE DE LA EMPRESA O NEGOCIO:		ACTIVIDAD DE LA EMPRESA O NEGOCIO:	
CARGO ACTUAL:		FECHA DE INGRESO O INICIO DE ACTIVIDAD ECONÓMICA: Año: Mes: Día:	
DIRECCIÓN DE LA EMPRESA DONDE TRABAJA O NEGOCIO: No. Calle / Manzana / Bloque / Lote / Número:		Teléfono: Celular:	
Provincia: Cantón: Parroquia: Barrio / Sector:			
Indique una referencia que facilite la ubicación de la empresa o negocio propio: e mail:			



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Anexo 4 Expedientes de los socios

Número de Expediente	6749	6751	6757	6760	6763	6767	6770	6772	6774
Monto	\$2.000,00	\$5.000,00	\$1.000,00	\$10.000,00	\$5.000,00	\$2.000,00	\$7.000,00	\$3.000,00	\$1.000,00
Revisión Buró de Crédito	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Análisis de Ingresos	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Niveles de Aprobación	Gerente General, Jefe de Crédito	Gerente General, Jefe de Crédito	Gerente General, Jefe de Crédito	Gerente General, Jefe de Crédito	Gerente General, Jefe de Crédito	Gerente General, Jefe de Crédito	Gerente General, Jefe de Crédito	Gerente General, Jefe de Crédito	Gerente General, Jefe de Crédito
Verificación de firmas	Similitud	Similitud	Similitud	Similitud	Similitud	Similitud	Similitud	Similitud	Similitud
Firma de Aprobación	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK
Fuente: COAC PROVIDA Ltda. Elaborado por: Las Autoras									

6778	6790	6792	6794	6810	6814	6817	6820	6822	6824
\$20.000,00	\$10.000,00	\$2.000,00	\$10.000,00	\$5.000,00	\$2.000,00	\$1.000,00	\$7.000,00	\$5.000,00	\$3.000,00
SI	SI	NO	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI
SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Gerente General, Jefe de Crédito	Gerente General, Jefe de Crédito	Gerente General, Jefe de Crédito	Gerente General, Jefe de Crédito	Gerente General, Jefe de Crédito	Gerente General, Jefe de Crédito	Gerente General, Jefe de Crédito	Gerente General, Jefe de Crédito	Gerente General, Jefe de Crédito	Gerente General, Jefe de Crédito
Similitud	Similitud	Similitud	Similitud	Similitud	Inconsistencia	Similitud	Similitud	Similitud	Similitud
Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok



UNIVERSIDAD DE CUENCA

6825	6827	6830	6832	6833	6840	6847	6852	6856	6880
\$20.000,00	\$10.000,00	\$7.000,00	\$5.000,00	\$5.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.500,00	\$2.000,00	\$5.000,00
SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI
SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Gerente General, Jefe de Crédito	Gerente General, Jefe de Crédito	Gerente General, Jefe de Crédito	Gerente General, Jefe de Crédito	Gerente General, Jefe de Crédito	Gerente General, Jefe de Crédito	Gerente General, Jefe de Crédito	Gerente General, Jefe de Crédito	Gerente General, Jefe de Crédito	Gerente General, Jefe de Crédito
Similitud	Similitud	Similitud	Similitud	Similitud	Inconsistencia	Similitud	Similitud	Similitud	Similitud
Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok

6825	6827	6830	6832	6833	6840	6847	6852	6856	6880
\$40.000,00	\$10.000,00	\$5.000,00	\$2.000,00	\$10.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.500,00	\$3.000,00	\$2.000,00
SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	NO	SI	SI
SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Gerente General, Presidente Consejo de Administración	Gerente General, Jefe de Crédito	Gerente General, Jefe de Crédito	Gerente General, Jefe de Crédito	Gerente General, Jefe de Crédito	Gerente General, Jefe de Crédito	Gerente General, Jefe de Crédito	Gerente General, Jefe de Crédito	Gerente General, Jefe de Crédito	Gerente General, Jefe de Crédito
Similitud	Similitud	Similitud	Similitud	Similitud	Similitud	Similitud	Similitud	Similitud	Similitud
Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok

6890	6895	6899	6912	6920	6923	6928	6932	6933	6940
\$8.000,00	\$1.000,00	\$7.000,00	\$2.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.500,00	\$3.000,00	\$5.000,00
SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Gerente General, Jefe de Crédito	Gerente General, Jefe de Crédito	Gerente General, Jefe de Crédito	Gerente General, Jefe de Crédito	Gerente General, Jefe de Crédito	Gerente General, Jefe de Crédito	Gerente General, Jefe de Crédito	Gerente General, Jefe de Crédito	Gerente General, Jefe de Crédito	Gerente General, Jefe de Crédito
Similitud	Similitud	Similitud	Similitud	Similitud	Similitud	Similitud	Similitud	Similitud	Similitud
Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok



UNIVERSIDAD DE CUENCA

6950	6955	6958	6964	6970	6983	6988	6990	6995	6998
\$4.000,00	\$1.000,00	\$7.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$3.500,00	\$5.000,00	\$2.000,00
SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI
SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Gerente General, Jefe de Crédito	Gerente General, Jefe de Crédito	Gerente General, Jefe de Crédito	Gerente General, Jefe de Crédito	Gerente General, Jefe de Crédito	Gerente General, Jefe de Crédito	Gerente General, Jefe de Crédito	Gerente General, Jefe de Crédito	Gerente General, Jefe de Crédito	Gerente General, Jefe de Crédito
Similitud	Inconsistencia	Similitud	Similitud	Similitud	Similitud	Inconsistencia	Similitud	Similitud	Similitud
Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok

7025	7039	7045	7055	7078	6983	6988
\$4.000,00	\$1.000,00	\$7.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00
SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI
SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Gerente General, Jefe de Crédito	Gerente General, Jefe de Crédito	Gerente General, Jefe de Crédito	Gerente General, Jefe de Crédito	Gerente General, Jefe de Crédito	Gerente General, Jefe de Crédito	Gerente General, Jefe de Crédito
Similitud	Inconsistencia	Similitud	Similitud	Similitud	Similitud	Inconsistencia
Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok